



**University of
Zurich**^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2007

Idee und Geschichte der VP Bank

Lussy, Hanspeter

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich

ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-62084>

Monograph

Originally published at:

Lussy, Hanspeter (2007). Idee und Geschichte der VP Bank. Vaduz: Verwaltungs- und Privatbank.

Idee und Geschichte der VP Bank

Hanspeter Lussy

Wirtschaftsfragen
Heft 40





Vorwort

Impressum

Herausgeberin:

Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft

Corporate Communications

Aeulestrasse 6

LI-9490 Vaduz

Tel +423 235 66 35

Fax +423 235 76 19

corporate.communications@vpbank.com

www.vpbank.com

Gestaltung:

TANGRAM, Vaduz

Druck:

BVD Druck+Verlag AG, Schaan

© Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft, Vaduz 2007

ISBN: 978-3-033-01301-8

Die VP Bank hat im Jahr 2006 aus Anlass ihres 50-jährigen Bestehens durch Veranstaltungen und eine Publikation Geschichte und Zukunft gleichermaßen thematisiert.

Ein Jubiläum eines Unternehmens macht nur Sinn, wenn es einen Beitrag zur Stärkung und Zukunftsbewältigung leistet. Der Rückblick auf die Geschichte ist jedoch immer Grundlage des Ausblicks. Auch ein Unternehmen muss seine Geschichte kennen.

Wir haben den Historiker Hanspeter Lussy, der sich bereits im Rahmen der Arbeiten der Historikerkommission eingehend mit dem liechtensteinischen Finanzplatz beschäftigt hatte, mit dem Verfassen einer wissenschaftlich fundierten Geschichte der VP Bank beauftragt. Gleichzeitig richtete er ein historisches Unternehmensarchiv unseres Bankinstituts ein.

Die vorliegende Arbeit über die VP Bank stellt, nachdem eine Unternehmung wesentlich von politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen geprägt ist, nicht nur die Geschichte der Bank allein dar, sondern auch jene des Wirtschaftsstandortes Liechtenstein, der Partnerschaft mit der Schweiz, der europäischen Integrationsentwicklung und der Bezüge zu den weltweiten Finanzplätzen. Auf diese Weise will der Verfasser die Frage beantworten, wie sich in einem kleinen Land wie Liechtenstein eine erst 1956 gegründete, familiäre Kleinbank bis heute zu einer weltweit erfolgreich tätigen Bankengruppe beachtlicher Grösse und Reputation entwickeln konnte. Welches waren die Gründe des Erfolgs und welches die Gefahren und Schwierigkeiten? Wie hat die Bank ihren Platz innerhalb der Wettbewerber und auf dem Hintergrund sich stark wandelnder Rahmenbedingungen gefunden?

Und schliesslich: Wer waren die Kapitalgeber und leitenden Personen, welche Ideen und Zielsetzungen verfolgten sie, und nach welchen Grundsätzen führten sie die Bank?

Wie gestaltete die Bank ihre Beziehungen zu Kundinnen und Kunden, zu Mitarbeitenden und zur Öffentlichkeit?

Hanspeter Lussy ist in seiner Publikation diesen Themen nachgegangen. Die historische Arbeit kann damit zum Verständnis und zum Selbstverständnis gleichermaßen beitragen.

Es ist uns ein aufrichtiges Anliegen, Herrn Hanspeter Lussy im Namen der VP Bank herzlich zu danken für seine ausgezeichnete Arbeit, die hohen wissenschaftlichen Kriterien entspricht und von Detailkompetenz, wirtschaftlichem Sachverstand und der für die Darstellung einer Unternehmensgeschichte erforderlichen Sensibilität gekennzeichnet ist.

Wir danken allen, die an der Produktion dieser Publikation beteiligt waren. Wir sind überzeugt, dass damit ein Werk von bleibender Bedeutung entstanden ist und ein wichtiger Teil liechtensteinischer Wirtschaftsgeschichte fundiert aufgearbeitet wurde.

Das Bankgeschäft beruht wesentlich auf Vertrauen. Vertrauen entsteht aus Qualität von Beratung und Dienstleistung, aus Kultur und Werten. Diese Elemente sind nicht Momentaufnahmen, sondern Resultate langfristiger Entwicklungen. Deshalb vermittelt die Geschichte der VP Bank auch einen Weg zum besseren Verständnis der heutigen Unternehmung und ihrer Werte.

Der Publikation wünschen wir grosses Interesse und möglichst viele Leserinnen und Leser.

Verwaltungs- und Privat-Bank
Aktiengesellschaft



Hans Brunhart
Präsident des Verwaltungsrates



Adolf E. Real
Chief Executive Officer

Inhalt

1. Finanzdienstleistungsplatz Vaduz	7
1920er-Jahre: Grundsteinlegung	8
1930er- bis 1950er-Jahre: Krise und langsames Wachstum	9
1960er-Jahre: Aufbau des Bankenplatzes	9
1970er-Jahre: Resistent gegenüber weltwirtschaftlichen Turbulenzen	11
1980er- und 1990er-Jahre: Der Boom	14
2001–2006: Finanzplatzkrise und ihre Folgen	20
2. Entwicklung der VP Bank	25
1956–1962: Gründung und Aufbau	25
1963–1969: Rasantes erstes Wachstum	33
1970–1979: Schwierige Jahre	40
1980–2000: Erneut grosser Aufschwung	50
2001–2006: Krise, Restrukturierung und Wiederaufschwung	61
3. Der Gang an die Börse	65
Der Weg zur Publikumsöffnung 1974	65
Massive Zunahme der eigenen Mittel und Verbreiterung des Aktionariats 1979–1982	66
Anstieg der Kurse	68
Vereinfachung der Kapitalstruktur 1984	68
Einführung der VP Bank Titel an der Börse 1983–1987	69
Die erstmalige Schaffung eines Partizipationskapitals 1985	70
Veränderungen im Aktionariat	71
4. Vom Stammhaus zur Gruppe	72
Die Entstehung der Gruppe	72
Die Tochtergesellschaften	76
– VP Bank (Luxembourg) S.A., Luxemburg	76
– VP Bank (Schweiz) AG, Zürich	77
– VP Bank (BVI) Limited, Tortola	78
– IGT Intergestions Trust reg., Vaduz	78
– VP Bank Fondsleitung AG, Vaduz / IFOS Internationale Fonds Service AG, Vaduz	80
5. Prägende Persönlichkeiten	82
Guido Feger	82
Olaf Walser	85
Heinz Batliner	94

6. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	100
Entwicklung und Struktur des Personalbestandes	100
Personalpolitik mit Schwerpunkt Mensch	101
Aus- und Weiterbildung als Kern der Personalpolitik	103
Arbeitsbedingungen und soziale Sicherheit	104
7. Strategie- und Strukturentwicklung der VP Bank	105
Organisation 1956–1965	105
Erste Dezentralisierungsschritte 1966–1981	106
Neustrukturierung der Geschäftsleitung und Bewältigung des Wachstums 1982–1989	109
Von der produktorientierten Organisation zur kundenorientierten Konzernstruktur 1990–2000	116
Verstärkte Fokussierung auf das Private Banking und Segmente 2001–2006	121
8. Marketing und Public Relations	127
Von sporadischer Werbung und einfachen Verlautbarungen ...	127
... zu systematischem Marketing und professioneller Öffentlichkeitsarbeit	128
Sponsoring	133
9. Baugeschichte der VP Bank	135
10. Schlusswort	142
11. Anhang	156
Fussnoten	145
Zeittafel 1956–2006	156
Verwaltungsrat	169
Aufsichtsrat	171
Direktion und Geschäftsleitung	172
Internationaler Beirat	173
Kennzahlen der VP Bank Vaduz (1956–1994)	174
Kennzahlen der VP Bank Gruppe (1995–2006)	175
Publikationen der VP Bank	176
Abkürzungsverzeichnis	181
Tabellenverzeichnis	183
Quellen- und Literaturverzeichnis	184

1. Finanzdienstleistungsplatz Vaduz

Der liechtensteinische Finanzdienstleistungssektor umfasst seit den 1920er-Jahren neben den Banken das Gesellschafts- und Treuhandwesen und seit den 1990er-Jahren vermehrt auch Versicherungs- und Investmentunternehmen. Wie aus den Tabellen 1 und 2 ersichtlich, haben die liechtensteinischen Banken und das Gesellschaftswesen seit dem Zweiten Weltkrieg parallel zur wirtschaftlichen Entwicklung Liechtensteins einen raschen Aufschwung erlebt.

Dabei können mit Alexander Meili sechs Phasen unterschieden werden.¹ Sie werden im Folgenden kurz dargestellt.

Tabelle 1: Entwicklung der Banken 1921–2006

Jahr	Anzahl Banken	Personalbestand	Bilanzsumme in Mio.	Reingewinn in Mio.
1921	2	13	6	0
1930	2		21	0.15
1940	2	21	20.6	0.3
1950	2	24	67.7	0.4
1960	3	96	244.4	1.7
1970	3	272	1'479	9.8
1980	3	485	4'364	19.6
1990	3	1'144	17'348	59.4
2000	14	1'773	36'963	549
2006	15	1'849	43'377	627

Quellen: Bankstatistik 2006; Merki, Finanzplatz Liechtenstein, 2005, S. 174 und 183.

Tabelle 2: Entwicklung der Sitzunternehmen und Holdinggesellschaften 1921–2002

Jahr	Anzahl Sitzunternehmen/Holdinggesellschaften
1921	10
1931	1'035
1939	ca. 1'000
1958	5'671
1963	ca. 10'000
1973	ca. 33'000
1979	49'475
1983	52'778
1988	61'215
1995	73'700
2000	ca. 84'000
2002	ca. 80'000

Quelle: Merki, Finanzplatz Liechtenstein, 2005, S. 174 und 183.

1920er-Jahre: Grundsteinlegung

In den 1920er-Jahren legte Liechtenstein den Grundstein für die Entwicklung zu einem internationalen Off-Shore-Zentrum. Dabei bediente es sich zur Wirtschaftsförderung mehrerer wirksamer Instrumente. Von grosser Bedeutung war die Zoll- und Währungsunion mit der Schweiz (1923/1924). Das Fürstentum lehnte sich 1923 eng an die Schweiz an und weitete damit seinen Wirtschaftsraum stark aus. Die Übernahme des Schweizer Frankens – nach den Worten Markus Lussers kam dies «einem Akt der friedlichen Annexion»² gleich – bildete ein weiteres wichtiges Fundament zur Ausweitung der eigenen Kapitalbasis. Ein äusserst liberales Gesellschaftsrecht unterstützte diese Schritte. Das 1926 geschaffene liechtensteinische Personen- und Gesellschaftsrecht bot einen weitgehenden Geheimnisschutz und gewährte dem Firmeninhaber grosse Bewegungsfreiheit und Gestaltungsfreiheit.

Bis 1920 bestand im Fürstentum nur ein Finanzinstitut: die «Spar- und Leihkasse für das Fürstentum Liechtenstein», die heutige Liechtensteinische Landesbank (LLB). Sie befriedigte seit 1861 die Kreditbedürfnisse der Landwirtschaft sowie von Handwerk und Gewerbe. Die Bevölkerung konnte ihre Mittel zu guten Bedingungen auf Sparheften oder in Obligationen bei der als Anstalt des öffentlichen Rechts ausgestalteten Bank anlegen. 1920 gründete ein internationales Bankenconsortium unter der Führung der Anglo-Österreichischen Bank das erste Finanzinstitut privatrechtlichen Charakters: die «Bank in Liechtenstein» (BiL), die in der Folge vor allem im Geschäftsgeschäft tätig war und 1930 vom Fürstenhaus übernommen wurde.

Der liechtensteinische Finanzdienstleistungsplatz wurde zu einem begehrten Sitz für Holding- und Domizilgesellschaften. Ein sehr mildes Steuerklima rundete diese wirtschaftlichen Anreize ab. Das 1923 erlassene Steuergesetz zeichnet sich durch eine tiefe Steuerbelastung und durch Privilegien für Holdinggesellschaften und wohlhabende Ausländer aus, die das liechtensteinische Bürgerrecht erworben haben.³

Neben diesen Grundlagen hatten die günstige wirtschaftliche Entwicklung des Landes, die stabilen politischen Verhältnisse, die Gewährleistung der Diskretion und die liberale Gesetzgebung zur Folge, dass sich bis heute über 80'000 kleine und grössere Gesellschaften niederliessen, die von der Ertragssteuer befreit sind und lediglich eine minimale Kapitalsteuer von einem Promille des eingezahlten Kapitals entrichten müssen. Es handelt sich dabei einerseits um Sitzunternehmen, die in Liechtenstein ihren Sitz – und allenfalls ein Büro oder einen Vertreter – haben, ansonsten aber im Ausland tätig sind, und andererseits um Holdinggesellschaften, die Vermögen und Beteiligungen an anderen Unternehmen verwalten. Für kommerzielle Zwecke werden eher Aktiengesellschaften und Anstalten gegründet; Stiftungen mit ihren Möglichkeiten der Nachlassregelung dienen hingegen eher Privatanlegern zu Zwecken der Vermögensverwaltung.

Die Sitzunternehmen und Holdinggesellschaften wurden anfänglich hauptsächlich von einer Handvoll einheimischer Treuunternehmen und Anwaltsbüros sowie von den beiden Banken gegründet; die Kapitalien selber aber wurden meistens von Schweizer Banken und Treuhandunternehmen verwaltet.⁴

1930er- bis 1950er-Jahre: Krise und langsames Wachstum

Nach einem Anstieg in den 1920er-Jahren und einem durch die Krise der 1930er-Jahre bedingten Einbruch verlief während des Zweiten Weltkriegs das Wachstum des Finanzsektors im Vergleich zur Industrie nur langsam. Erst allmählich zog es an, als im Verlauf der 1950er-Jahre vermehrt ausländisches Geld nach Liechtenstein floss.⁵ 1948/1949 wurden die beiden liechtensteinischen Banken in die Schweizerische Bankiervereinigung (SBVg) aufgenommen.⁶ Im Gegensatz zur Schweiz, wo in den 1950er-Jahren einige Banken gegründet wurden, kam es damals im Fürstentum mit Ausnahme der VP Bank, die 1956 den Betrieb aufnahm, zu keinen Neugründungen. Dies hatte wohl damit zu tun, dass Neugründungen die Liechtensteinische Landesbank und die Bank in Liechtenstein des Fürsten konkurrenzieren hätten. Wie in Kapitel 2 gezeigt wird, lehnte die liechtensteinische Regierung denn auch 1955 ein erstes Gesuch von Guido Feger ab und erteilte ihm ein Jahr später nur eine beschränkte Konzession. 1960 trugen sich auch die beiden Finanzintermediäre Peter Marxer und Oswald Bühler mit dem Gedanken, eigene Banken zu gründen. Die Projekte wurden jedoch – wie auch andere zu einem späteren Zeitpunkt – nicht verwirklicht.⁷

Seit 1947 gab es noch die zum Credito Italiano gehörende Sinit AG, die ihren Sitz von Schanghai nach Vaduz verlegt und unter der Voraussetzung eine Konzession erhalten hatte, in Liechtenstein keine Tätigkeit auszuüben und insbesondere keine Bankgeschäfte zu betreiben. Die Finanzgesellschaft konnte nur mit dem Ausland und für im Ausland tätige Auftraggeber Bankgeschäfte durchführen und trat in Liechtenstein kaum in Erscheinung. Ab 1986 gehörte sie zur Schweizerischen Bankgesellschaft.⁸

Die zusammengefasste Bilanzsumme von LLB und BiL stieg 1921 bis 1945 von CHF 5.6 Mio. auf CHF 38.3 Mio. an und nahm bis 1959 auf CHF 213.9 Mio. zu. Der Personalbestand erhöhte sich von 1945 bis 1959 von 18 auf 61 Personen.⁹

1960er-Jahre: Aufbau des Bankenplatzes

Die zahlenmässige Entwicklung der Sitzunternehmen und Holdinggesellschaften ist nicht genau bekannt. Aufgrund verschiedener Schätzungen kann aber angenommen werden, dass das Gesellschaftswesen seit den 1960er-Jahren ziemlich linear zunahm und durchschnittlich jährlich mehr als 2'000 ausländisch beherrschte Sitzunternehmen registriert wurden.¹⁰ Wie Tabelle 2 zeigt, gab es Anfang der 1960er-Jahre rund 5'000 Gesellschaften.

Ende der 1990er-Jahre existierten bereits rund 80'000 Sitzunternehmen. Parallel mit dem Gesellschaftswesen wuchs auch der Bankenplatz, dessen eigentlicher Aufbau in den 1960er-Jahren begann.¹¹

Am 21. Dezember 1960 verabschiedete das liechtensteinische Parlament das erste Gesetz über die Banken und Sparkassen, das am 27. Januar 1961 in Kraft trat. Es war nach dem Vorbild des schweizerischen Bankengesetzes von 1934 ausgestaltet, das in erster Linie dem Aufbau eines Kontrollsystems zum Schutz der Bankgläubiger diente. Dem liechtensteinischen Gesetz unterstanden auch jene Finanzgesellschaften, die Bankgeschäfte tätigten. Zudem enthielt es im Gegensatz zur Schweiz, wo ein Rechtsanspruch bestand, eine Bedürfnisklausel: Das liechtensteinische Parlament konnte Gründungsgesuche von Banken ablehnen, wenn aus seiner Sicht kein Bedarf nach neuen Banken gegeben war. Liechtenstein vermied damit eine sprunghafte Entwicklung zu einem internationalen Finanzplatz, wie sie etwa Luxemburg erlebte. Da die bestehenden drei Banken den volkswirtschaftlichen Erfordernissen Liechtensteins vollauf genügten, wurde bis 1992 keine neue Bankkonzession erteilt.

Anlässlich der Schaffung des Bankengesetzes verankerte Liechtenstein 1960 erstmals rechtlich das Bankgeheimnis, das allerdings in der Praxis schon seit den 1920er-Jahren äusserst strikt gehandhabt worden war. Bankangestellte und Treuhänder, welche die Schweigepflicht oder das Berufsgeheimnis verletzten, oder andere Personen, die dazu verleiteten oder zu verleiten versuchten, wurden mit einer Busse oder Gefängnis bestraft. Während das Bankgeheimnis in Straffällen aufgehoben werden konnte, durften keine Auskünfte an in- und ausländische Steuerbehörden erteilt werden. Liechtenstein hatte – ausgenommen mit Österreich – keine Doppelbesteuerungsabkommen abgeschlossen und kein Rechtshilfegesetz erlassen. Zudem wahrten die Behörden das Bankgeheimnis äusserst strikt und liessen eine Einsicht in Sitz- und Holdinggesellschaften nur unter erschwerten Bedingungen zu. Dem liechtensteinischen Bankgeheimnis haftete deshalb der Ruf an, es sei dem schweizerischen an Diskretion überlegen.¹²

Neben dem Erlass des ersten Bankengesetzes bildete die Gründung der Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA) im Jahre 1960 das zweite markante Ereignis. Liechtenstein konnte aufgrund des Zollvertrags mit der Schweiz seither ebenfalls an der EFTA teilnehmen. Während vor allem die Exportindustrie von den Zollvergünstigungen profitierte, befruchteten der aussergewöhnliche industrielle Aufschwung und die damit verbundene Zunahme des Volkseinkommens indirekt auch das Bankwesen. Die Einkünfte aus dem Arbeitsmarkt wurden als Spareinlagen bei den Liechtensteiner Banken angelegt, die Nachfrage nach Krediten stieg, und neue Bankdienstleistungen, wie Lohnkonten für den

bargeldlosen Zahlungsverkehr oder Checkkarten, wurden angeboten. Die weltweit tätige Exportindustrie trug den Namen des Landes in alle Welt und führte so ausländische Anleger nach Liechtenstein.

Aufgrund des starken Wachstums erliess der Bundesrat im März 1964 zur Konjunkturdämpfung in der Schweiz zwei dringliche Bundesbeschlüsse: Verbot der Annahme ausländischer Gelder, Belastung ausländischer Schweizer-Franken-Einlagen mit Negativzinsen und Begrenzung der Kreditvergabe durch die Schweizer Banken. Liechtenstein wurde bis Mitte 1965 als Devisenaufland behandelt, bis sich das Fürstentum den von der SNB verordneten Massnahmen ebenfalls anschloss. Die Schweiz versuchte damit, einer – angesichts der engen gegenseitigen Verflechtung drohenden – Durchlöcherung ihrer Abwehrmassnahmen vorzubeugen. Banken, Gesellschaften und Privatpersonen wurden von den Folgen des Ausländerstatus – Verzinsungsverbot und Kommissionsbelastung auf schweizerischen Bankguthaben, Beschränkung der Anlage von Geldern und der Kapitalaufnahme in der Schweiz – hart getroffen.¹³ Im Rückblick auf diese einschneidenden Massnahmen und im Hinblick auf weitere Erlasse der Schweizerischen Nationalbank gründeten die drei Liechtensteiner Banken im September 1969 auf Anregung der VP Bank und der BiL einen Bankenverband.¹⁴ Seither beteiligen sich die Banken gemeinsam an den Vernehmlassungsverfahren der Regierung und besprechen – oftmals als Reaktion auf entsprechende Beschlüsse der Schweizer Banken – Eckzinsen (Sparheft- und Hypothekarzinsätze), Allgemeine Geschäftsbedingungen, Personal- und Rechtsfragen.

Der wirtschaftliche Aufschwung belastete den Arbeitsmarkt des Fürstentums. Als immer mehr ausländische Arbeitskräfte nach Liechtenstein kamen und die Gefahr der «Überfremdung» zunehmend Diskussionsstoff lieferte, erliess die Regierung Plafonierungsmassnahmen zur Eindämmung des Ausländeranteils. Der Arbeitsmarkt trocknete zusehends aus, und dem Finanzsektor fehlten trotz der gezielten Förderung des einheimischen Nachwuchses und der Rationalisierung von Arbeitsabläufen immer mehr qualifizierte liechtensteinische Arbeitskräfte. Während damals verschiedene liechtensteinische Industrieunternehmen im Ausland Betriebsstätten gründeten, blieb dieser Schritt den drei Banken verwehrt, da Liechtenstein im Fall einer Auslandsgründung ausländischen Banken wohl hätte Gegenrecht einräumen müssen.

In den Jahren 1960 bis 1969 verfünffachte sich die zusammengefasste Bilanzsumme der drei Banken: Sie nahm von CHF 213.9 Mio. auf CHF 1.2 Mrd. zu; die Beschäftigtenzahl stieg im gleichen Zeitraum von 61 auf 244 Personen an.¹⁵

1970er-Jahre: Resistent gegenüber weltwirtschaftlichen Turbulenzen

Die Jahre 1970 bis 1974 waren geprägt von Währungs-, Börsen- und Banken Krisen sowie von der unsicheren Wirtschaftslage. Der US-Angriff auf Kambodscha löste am 29. April

1970 einen ersten Börsencrash aus, der bis Ende Mai andauerte. Am 9. Mai 1970 wurde der Schweizer Franken um 7 Prozent aufgewertet. Die Erschütterungen der internationalen Währungsordnung und der Zusammenbruch des Bretton-Woods-Systems 1973 sowie die Hochkonjunktur und der ausgetrocknete Arbeitsmarkt führten in der Entwicklung des Konsumentenpreisindex bis 1975 zudem zu Teuerungsraten, wie sie die Schweiz seit Beginn der Berechnungen im Jahr 1914 noch nie verzeichnet hatte. Betrachtet man die Phase vom 5. Mai 1971 bis Ende 1974, erfuhr der Schweizer Franken gegenüber den 15 wichtigsten Handelspartnern eine durchschnittliche Aufwertung von über 45 Prozent und gegenüber dem US-Dollar von 75 Prozent. Die Talfahrt der US-amerikanischen Währung setzte sich bis 1980 fort. Zur Abwehr des übermässigen Kapitalzuflusses aus dem Ausland waren die Schweizerische Nationalbank und die Schweizerische Bankiervereinigung gezwungen, am 20. August 1971 neue Rahmenbedingungen für ausserordentliche Mindestguthaben und die Verzinsung ausländischer Gelder zu vereinbaren. Im Juni 1972 verbot die schweizerische Regierung die Verzinsung ausländischer Frankenanlagen und beschloss eine Kommission (Negativzins von bis zu 10 Prozent pro Vierteljahr bzw. 40 Prozent pro Jahr). Diese Bestimmungen waren bis 1979 in Kraft. Bei beiden Massnahmen wurde Liechtenstein wiederum zum Devisenausland erklärt. Nachdem der Landtag bereits am 26. Oktober 1972 der raschen Übernahme der schweizerischen Vorschriften zugestimmt hatte, verzichteten die SNB und die Schweizer Banken aber darauf, liechtensteinische Anlagen mit einem Negativzins zu belasten. Am 1. August 1973 sodann erklärte der Bundesrat Liechtenstein währungs- und devisenmässig wieder zum Inland.

Die Einführung des frei schwankenden Dollar-Wechselkurses im Jahr 1973 bedeutete faktisch die Aufhebung des Währungssystems von Bretton Woods. In den zehn folgenden Jahren sanken die wichtigen Währungen gegenüber dem Schweizer Franken (DM und Yen um 30 Prozent, USD um beinahe 50 Prozent, FF und £ um mehr als 60 Prozent und LIT gar um 80 Prozent). Der Ölschock vom Oktober 1973 (Anstieg des Erdölpreises) und der Rücktritt des US-Präsidenten Nixon aufgrund des Watergate-Skandals 1974 führten zum zweiten Mal seit Beginn der 1970er-Jahre zu grossen Kurseinbrüchen an den Börsen. Im Juni 1974 folgte der Herstatt-Skandal, bei dem fehlgeschlagene Devisenspekulationen zu einem Verlust von DM 500 Mio. führten und der die Schliessung der Kölner Privatbank zur Folge hatte. Das Vertrauen der Öffentlichkeit war schwer erschüttert.

Der liechtensteinische Finanzsektor bewies gegenüber all diesen politischen und weltwirtschaftlichen Turbulenzen eine ausserordentliche Resistenz. Sowohl das Banken- als auch das Gesellschaftsgeschäft wuchsen unvermindert weiter. Berücksichtigt man aber die Teuerung von 90 Prozent, war – zumindest bei den Banken – eine Abschwächung der Wachstumsraten feststellbar. Nach Meilis Untersuchungen erfuhr das liechtensteinische

Bankwesen in den 1970er-Jahren durch die Einführung der EDV eine markante Veränderung. Die einsetzende Globalisierung der Märkte liess die Komplexität der Finanzbeziehungen rapide ansteigen, woraus ein allgemeiner Angleichungs- und Anpassungsprozess der Marktteilnehmer resultierte. Trotz traditionell unterschiedlicher Geschäftstätigkeiten entwickelten sich die drei Liechtensteiner Banken – einem internationalen Trend entsprechend – immer mehr zu Universalbanken. In dieses Bild passt, dass die VP Bank 1975 eine Vollkonzession zur Abwicklung aller Bankgeschäfte erhielt.

1977 deckten die Enthüllungen über die Bank Weisskredit in Lugano und die SKA-Filiale in Chiasso, bei denen liechtensteinische Holdinggesellschaften zur Tarnung illegaler Finanzoperationen benutzt worden waren, die Missbrauchsanfälligkeit des schweizerischen und des liechtensteinischen Finanzplatzes auf. Die SKA-Filiale Chiasso hatte 1961 bis 1977 italienische Kapitalfluchtgelder (CHF 2.2 Mrd.) nicht wie vorgegeben bei ersten Bankadressen im Euromarkt angelegt, sondern bei der 1961 in Vaduz gegründeten Texon Finanzanstalt. Diese wurde von ihrer Niederlassung in Chiasso aus verwaltet und übte in Liechtenstein keine Tätigkeit aus. Sie investierte die Mittel bei italienischen Firmengruppen, denen sie grosse Betriebskredite in Lira gewährte. Als ab 1969 der Lira-Kurs und die Einnahmen aus den Italien-Engagements sanken, kam die Texon in Schwierigkeiten. Im April 1977 wurde die Affäre aufgedeckt. Die Texon hatte, ohne über eine Konzession zu verfügen, bewilligungspflichtige Bankgeschäfte getätigt und neben CHF 190 Mio. an schweizerischen Verrechnungssteuern CHF 80 Mio. an Negativzinsen hinterzogen. Den italienischen Kunden waren in krimineller Weise Rückzahlungsgarantien der SKA ausgestellt worden.¹⁶

Als Reaktion auf den Chiasso-Skandal verabschiedeten die Schweizer Banken eine Vereinbarung über die Sorgfaltspflicht bei der Annahme von Geldern und über die Handhabung des Bankgeheimnisses. Die Banken verpflichteten sich, die Kunden bei Aufnahme der Geschäftsbeziehung zu identifizieren. Der Vertrag trat per 1. Juli 1977 in Kraft und wurde 1982, 1987, 1992, 1998 und 2003 den Anforderungen angepasst. Die liechtensteinischen Banken reagierten ebenfalls sofort. Sie unterzeichneten mit der Regierung eine praktisch identische Sorgfaltspflichtvereinbarung, die gleichzeitig in Kraft trat. 1977 bis 1980 nahm Liechtenstein neue Tatbestände betreffend Wirtschaftsdelikte ins Strafgesetz auf und reformierte das Gesellschaftsrecht, um Missbräuche zu verhindern. Erst nach der Durchführung dieser Massnahmen war die Schweiz bereit, mit Liechtenstein einen Währungsvertrag abzuschliessen.¹⁷

Als Zeichen der Öffnung kann auch die Aufnahme Liechtensteins in den Europarat am 23. November 1978 gedeutet werden. Im gleichen Jahr wurde zur Stabilisierung der Wechselkurse das Europäische Währungssystem (EWS) gegründet, das 1979 in Kraft trat. Nachdem im Iran Ayatollah Khomeini die Macht übernommen hatte, führte der Iran-USA-

Konflikt Ende 1979 zu anhaltender Unsicherheit auf dem Euromarkt. In Liechtenstein dagegen begann eine über zwanzig Jahre andauernde Boomphase. Ein Blick auf die Entwicklung der kumulierten Bilanzsummen der drei Liechtensteiner Banken von 1970 bis 1979 zeigt ein Wachstum von CHF 1.2 Mrd. auf CHF 3.6 Mrd. Die Beschäftigtenzahl stieg von 244 auf 424 Personen.

1980er- und 1990er-Jahre: Der Boom

Von 1980 bis Ende des Rekordjahres 2000 verzehnfachte sich die zusammengefasste Bilanzsumme aller liechtensteinischen Banken von CHF 3.62 Mrd. auf CHF 36.6 Mrd., wobei das Geschäftsvolumen in den 1980er-Jahren besonders stark zunahm, nämlich jährlich um mehr als 15 Prozent. Nicht enthalten sind in diesen Zahlen die Geschäftstätigkeiten der Tochtergesellschaften im In- und Ausland. Der Anstieg der Bilanzsummen war dabei zu einem wesentlichen Teil auf Geschäfte mit der Kundschaft ausserhalb des Wirtschaftsraums Schweiz-Liechtenstein zurückzuführen. Die Liberalisierung des Kapitalverkehrs innerhalb der EU,¹⁸ politische Umbrüche, wie der Sturz des Schahs und der Iran-USA-Konflikt 1979 oder das Auseinanderbrechen des Ostblocks 1989, fiskalpolitische und andere gesetzliche Massnahmen, wie die Einführung der deutschen Quellensteuer 1993¹⁹ oder die Verschärfung der schweizerischen Sorgfaltspflichtregeln 1991, mögen zu diesem Wachstum beigetragen haben. Die Börseneinbrüche, die die Finanzwelt 1987²⁰, 1990²¹ und 1997²² erlebte, verlangsamten dieses Wachstum zwar; da die drei liechtensteinischen Banken jedoch mit dem Vermögensverwaltungs- und dem Zinsdifferenzgeschäft über mehrere Ertragsstützen verfügten, waren sie von den Geschäftseinbrüchen weniger betroffen als reine Vermögensverwaltungsbanken in anderen Ländern.

Partizipierten die drei Finanzinstitute gleichmässig am enormen Wachstum des Geschäftsvolumens in den Jahren 1970 bis 2000? Überblickt man die Angaben zu den Bilanzsummen (Tabelle 3), ist sofort das starke Wachstum der VP Bank und der BiL ersichtlich: Die VP Bank konnte ihren Anteil auf Kosten der LLB mehr als verdoppeln.

Tabelle 3: Bilanzsummen der drei grössten Banken Liechtensteins

	1969	2000
Bilanzsummentotal in CHF	1.2 Mrd.	36.6 Mrd.
Anteil LLB	50 %	27 %
Anteil BiL	37 %	39 %
Anteil VP Bank	13 %	34 %

Quellen: Bankstatistik 2000; Geschäftsberichte der LLB, der BiL und der VP Bank von 1969 und 2000.

Wie aus der Bankstatistik hervorgeht, war der Geldzustrom der liechtensteinischen Banken in den 1980er- und 1990er-Jahren beachtlich. Im Vergleich mit den schweizerischen Banken fällt ihre Grösse aber bescheiden aus, machte doch das Bilanzsummentotal aller liechtensteinischen Institute (Stammhäuser) Ende 2000 mit CHF 36.6 Mrd. nur etwa 1.5 Prozent der kumulierten Bilanzsummen der Schweizer Banken oder etwa das Doppelte der Bilanzsumme der Zürcher Privatbank Julius Bär aus. Die liechtensteinischen Banken und Intermediäre tätigten erhebliche Anlagen bei schweizerischen Banken und über diese bei internationalen Finanzinstituten. Sie übten somit vor allem eine Vermittlungsfunktion aus. Der liechtensteinische Bankenplatz war nicht in der Lage, einen eigenen Geld- und Kapitalmarkt zu unterhalten. Neben dem Personal fehlte ihm dazu auch ein hochentwickelter und internationaler Bankenapparat mit einer eigenen Wertpapierbörse.²³ Indirekt trug auch der Aufschwung des Gesellschaftsgeschäfts zur Zunahme des Interbankengeschäfts bei. Die liechtensteinischen Sitzunternehmen und Holdinggesellschaften waren stärker mit dem Finanzplatz Schweiz als mit Liechtenstein verflochten, da sie ihre Gelder vor allem auf Konten der Schweizer Banken anlegten. Zudem floss ein grosser Teil der Treuhandgelder, die den liechtensteinischen Banken Ende 2000 im Umfang von CHF 13.7 Mrd. anvertraut waren, direkt ins schweizerische Bankensystem. Zur Wahrung der Fristen- und Währungskongruenz wurden diese Gelder vor allem für das Interbankengeschäft verwendet.²⁴

In den 1980er- und 1990er-Jahren passten die liechtensteinischen Banken und Intermediäre die gesetzlichen Grundlagen an internationale Standards an, modernisierten ihre Infrastruktur und bauten ihr Finanzdienstleistungsangebot aus.²⁵ Zunächst soll auf drei massgebliche Veränderungen der Rahmenbedingungen des Finanzplatzes eingegangen werden.

1. Wie oben dargestellt, hatte das Fehlen einer Rechtsgrundlage bei der Abwehr ausländischer Gelder in den 1960er- und 1970er-Jahren zu ernsthaften Problemen zwischen der Schweiz und Liechtenstein geführt. Nachdem Liechtensteins Banken 1977 als Reaktion auf die SKA-Texon-Affäre die Annahme von Geldern einer Sorgfaltspflichtregelung unterstellt hatten und 1979 das Gesellschaftsrecht verschärft worden war, schlossen die Schweiz und Liechtenstein am 19. Juni 1980 einen Währungsvertrag ab, der am 25. November 1981 in Kraft trat. Einerseits erlangten die liechtensteinischen Banken Zugang zu den Notenbankkrediten und konnten sich somit am schweizerischen Kapitalmarkt refinanzieren, ohne dass ihre Kapitalaufnahmen der Kapitalexportbewilligung durch die SNB unterlagen. Andererseits stand ihnen seither das Schweizer-Franken-Kapitalexportgeschäft

offen. Sie konnten sich nun an Emissionskonsortien für Schweizer-Franken-Anleihen und Notenausgaben ausländischer Schuldner beteiligen.²⁶ Andererseits bildete der Währungsvertrag die rechtliche Grundlage für die Anwendung der schweizerischen Vorschriften über die Geld-, Kredit- und Währungspolitik, die seither automatisch auch auf dem Gebiet Liechtensteins gültig sind. Das Fürstentum wird seither bezüglich Währungsmassnahmen von der Schweiz als Inland betrachtet. Die Währungs- und Steuerhoheit blieben aber voll intakt.²⁷

2. Die zunehmende Integration in die schweizerische und die europäische Wirtschaft brachte in den 1990er-Jahren viele weitere neue Regelungen für den Finanzdienstleistungsplatz Liechtenstein. Am 21. Oktober 1992 – knapp zwei Monate vor der ersten EWR-Abstimmung – verabschiedete der liechtensteinische Landtag das neue Gesetz über die Banken und Finanzgesellschaften, das Anfang 1993 in Kraft trat. Kernstücke des neuen Gesetzes bildeten die gestärkte Bankenaufsicht und das erstmals gesetzlich verankerte Bankgeheimnis, welches – wie in der Schweiz – als Geheimnis des Kunden verstanden wurde, das durch die Bank zu schützen war. Dem Bankgeheimnis unterstanden die Organe der Bank, ihre Revisionsgesellschaft und die liechtensteinische Bankenaufsicht. Die Aktualisierung des liechtensteinischen Bankengesetzes brachte hauptsächlich eine bessere Überwachung der Parabanken (Finanzgesellschaften) und die Stärkung der Bankenaufsicht.

Nachdem die liechtensteinischen Banken bereits 1989 die mit der Regierung geschlossene Sorgfaltpflichtvereinbarung von 1977 auf Druck der Schweiz durch die Unterstellung der Finanzintermediäre als Berufsgeheimnisträger verschärft hatten, regelte das Fürstentum 1996 die beruflichen Sorgfaltpflichten bei der Annahme von Vermögenswerten erstmals auf gesetzlicher Ebene. Dem Sorgfaltpflichtgesetz vom 22. Mai 1996 unterstanden nun auch die Finanzintermediäre. Mit der Änderung des Strafgesetzbuches auf den 24. Mai 1996 wurden zudem Insidergeschäfte und Geldwäscherei unter Strafe gestellt. Ende 2005 verfügten rund 380 Treuhänder und Treuhandgesellschaften über eine Bewilligung. Diese vertraten über 80'000 Sitzunternehmen und Holdinggesellschaften.²⁸ Der Erlass eines Versicherungsaufsichtsgesetzes führte ab 1996 zum Aufbau des Versicherungsstandortes Liechtenstein. Ende 2006 hatten 17 Lebens-, 13 Schadensversicherer und 5 Rückversicherungsunternehmen ihren Sitz in Liechtenstein. Rund 97 Prozent der 2006 verbuchten Bruttoprämien von CHF 6.8 Mrd. erzielten die Lebensversicherungsunternehmen. Auch im Bereich der Anlagefonds, den Liechtenstein bereits 1960 gesetzlich geregelt hatte, trat am 10. Juli 1996 ein EU-kompatibles Gesetz über Investmentunternehmen (Anlagefonds) in Kraft, das die Vorteile des liechtensteinischen Gesellschafts- und Steuerwesens mit der Möglichkeit des europaweiten Vertriebs kombinierte. Die günstigen

Voraussetzungen führten bis 2006 zur Gründung von 28 Fondsgesellschaften, die zu einem neuen Eckpfeiler der liechtensteinischen Finanzdienstleistungsindustrie wurden. Ende 2006 verwalteten sie 367 Fonds mit einem Vermögen von CHF 24.3 Mrd.²⁹

3. Liechtenstein konnte sich in den 1990er-Jahren der integrationspolitischen Dynamik der Europäischen Gemeinschaft (EG) nicht entziehen. Nach zwei im Dezember 1992³⁰ und im April 1995 positiv verlaufenen Volksabstimmungen wurde Liechtenstein am 1. Mai 1995 Mitglied des Europäischen Wirtschaftsraums (EWR). Liechtenstein passte in der Folge die Bankengesetzgebung grösstenteils an den «acquis communautaire» an. Im Gegensatz zur Regierung unter Hans Brunhart, die eine EWR-Teilnahme anstrebte, und zum Fürsten, der zwar gegen einen EG-Beitritt war und anfänglich eher für eine Freihandelszone eintrat, dann aber ebenfalls den EWR-Beitritt befürwortete, sprach sich ein Grossteil der Banken und Finanzintermediäre zunächst dagegen aus. Sie befürchteten, dass Liechtensteins Finanzplatz längerfristig seine Standortvorteile aufgeben müsste³¹ und zur Bedeutungslosigkeit herabsinken würde. Steuerausfälle im Dienstleistungssektor hätten schwerwiegende Folgen für den Staatshaushalt, machten doch die Körperschaftsteuer der Banken und Treuhandfirmen sowie die Gesellschaftssteuern von Holdinggesellschaften und Sitzunternehmen zusammen über 50 Prozent der gesamten Steuereinnahmen aus.³²

Entgegen den erwähnten Befürchtungen konnten die engen Bindungen mit der Schweiz, die 1992 die Teilnahme am EWR abgelehnt hatte, und die wesentlichen Standortvorteile Liechtensteins, wie das starke Bankgeheimnis, die Steuerautonomie und das Holdingprivileg, aufrechterhalten werden.³³ Nach dem unterschiedlichen Ausgang der EWR-Abstimmungen in der Schweiz und in Liechtenstein nahmen die beiden Länder Verhandlungen über die Anpassung des Zollvertrags an die neue Situation auf. Ziel war es, dem Fürstentum Liechtenstein sowohl die Teilnahme am EWR als auch den Verbleib in der Zollunion mit der Schweiz zu ermöglichen.

Die Zugehörigkeit zu zwei Wirtschaftsräumen eröffnete dem Bankenplatz neue Chancen: Er profitierte vom starken, frei konvertierbaren Schweizer Franken sowie von den offenen Grenzen zur Schweiz. Die EWR-Mitgliedschaft ermöglichte den liechtensteinischen Banken zudem den diskriminierungsfreien Zugang zu den europäischen Märkten. Seit 1997 konnten sich aber auch Banken aus dem EWR im Fürstentum niederlassen – das neue Bankengesetz von 1992 wies keine Bedürfnisklausel mehr auf. Die Zahl der Banken in Liechtenstein nahm deshalb von 1992 bis 2006 von 3 auf 16 zu, was zu einer weiteren Verknappung auf dem damals schon ausgetrockneten Arbeitsmarkt für Bankspezialisten führte. Einige der neuen Banken, wie die 1993 gegründete Centrum Bank der Anwaltskanzlei Marxer oder die 1999 errichtete Serica Bank der Präsidial-Anstalt, gingen aus

liechtensteinischen Finanzintermediären hervor. Die meisten der seit 1992 angesiedelten Finanzinstitute sind aber in ausländischen, vor allem in schweizerischen oder österreichischen Händen.

Die drei wichtigsten liechtensteinischen Banken zeichneten sich Mitte der 1980er-Jahre durch folgende Gemeinsamkeiten aus:

- Modernste Infrastruktur: Alle drei Banken haben zwischen 1982 und 1984 ein neues Bankgebäude erstellt, die Organisation angepasst und ein internes Inspektorat aufgebaut
- Weltweites Korrespondentennetz
- Kunden von allen Kontinenten, mehrheitlich aus Europa
- Hoher Fremdwährungsanteil bei kurzfristigen Kundengeldern
- Hoher Anteil der kurzfristigen Kundengelder an der Bilanzsumme
- Zunehmende Bedeutung des indifferenten Bankgeschäftes
- Stark gestiegene Platzierungskraft
- Überdurchschnittliche Eigenkapitalbasis
- Handel der PS aller liechtensteinischen Banken und der Inhaberaktien der VP Bank an den Schweizer Börsen (die PS der BiL und der VP Bank wurden zudem in Frankfurt bzw. in Frankfurt und München gehandelt)³⁴

Die Ausrichtung der liechtensteinischen Banken auf die Bedürfnisse einer Universalbank bedingte in den 1980er-Jahren eine Modernisierung der Infrastruktur. Im Gefolge der BiL, die 1982 mit London erstmals im Ausland Fuss gefasst hatte, errichteten die VP Bank ab 1988 und die 1993 teilprivatisierte LLB ab 1998 auf internationalen Finanzplätzen Niederlassungen. Um mit der raschen qualitativen und quantitativen Entwicklung Schritt halten zu können, erhöhten die liechtensteinischen Banken 1980 bis 2000 zudem die Zahl der Beschäftigten im Inland von 485 auf 1758 Personen. Dies entsprach damals etwa 6.6 Prozent aller in Liechtenstein beschäftigten Personen.³⁵ Wie hoch die Kundenvermögen waren, die von den drei Banken Ende 1979 betreut wurden, ist nicht bekannt. Schätzungsweise handelte es sich etwa um CHF 8 Mrd., wozu die bilanzwirksamen Kundengelder, die Kundendepots und Treuhandgelder gehörten. Zwischen 1995, als diese Kennzahl erstmals veröffentlicht wurde, und 2000 stiegen die kumulierten betreuten Kundenvermögen der Stammhäuser von CHF 56 Mrd. auf CHF 113 Mrd. Dazu trugen die Kundendepots $\frac{5}{8}$, die bilanzwirksame Kundengelder $\frac{2}{8}$ und die Treuhandanlagen $\frac{1}{8}$ bei.³⁶

Wie ausgeführt, näherten sich die drei liechtensteinischen Banken in den 1980er-Jahren in der Vermögens- und Kapitalstruktur sowie der Ertrags- und Kostenstruktur stark einander an. Eine Studie der SKA aus dem Jahr 1988 weist hingegen im Vergleich mit Schweizer Banken auf vier Besonderheiten der liechtensteinischen Banken hin.³⁷

1. Auf der Aktivseite der drei liechtensteinischen Banken machten die Bankendebitoren 1986 rund 54 Prozent [bzw. 55 Prozent im Jahr 2000, d. Verf.] der Bilanzsumme aus. Bei den Grossbanken SBV, SKA und SBG belief sich der Anteil 1986 lediglich auf 30 Prozent. Warum hatte das Interbankengeschäft für die liechtensteinischen Banken einen so hohen Stellenwert? Ihr Bilanzsummenwachstum wurde nicht durch die Aktiven, sondern durch das Wachstum der Passiven bestimmt. Liechtensteins Banken hatten aufgrund der grossen Zuflüsse von Kundengeldern beträchtliche Liquiditätsüberschüsse zu verzeichnen. Das Fürstentum war als Wirtschaftsraum für die Aufnahme dieser Gelder zu klein. Die liechtensteinischen Banken legten deshalb die meist kurzfristigen Gelder bei in der Schweiz domizilierten Banken an, die für diesen Zweck die beste Gewähr boten. In der ersten Hälfte der 1980er-Jahre nahm die Bedeutung des Kredit-, Kommerz- und Wertpapiergeschäfts jedoch leicht zu. Von 1982 bis 1986 steigerten die drei liechtensteinischen Banken den Anteil der Kundenausleihungen von 23 auf 25 Prozent und denjenigen der Wertpapiere und Beteiligungen von 3 auf 8 Prozent.

2. Auf der Passivseite waren 1986 praktisch keine Bankenkreditoren zu finden. Der mit 83 Prozent [bzw. 77 Prozent im Jahr 2000, d. Verf.] hohe Anteil an Kundengeldern war ein weiteres gemeinsames Merkmal der liechtensteinischen Banken, die damit eine ähnliche Kapitalstruktur wie etwa die inlandsorientierten Kantonalbanken aufwiesen. Ausserordentlich hoch war mit 8 Prozent [bzw. 7.3 Prozent im Jahr 2000, d. Verf.] auch der Anteil der eigenen Mittel an der Bilanzsumme. Während die Eigenkapitalbasis der LLB als Staatsbank lediglich 4 Prozent betrug, verzeichnete die BiL eine Eigenkapitalquote von 10 Prozent, die VP Bank gar eine solche von 11.6 Prozent. Entsprechend wenig Bedeutung hatten die Bankeneinlagen.

3. Die drei liechtensteinischen Banken wiesen eine ähnliche Ertragsstruktur wie die drei Schweizer Grossbanken auf. In der ersten Hälfte der 1980er-Jahre nahm – wie bei den international ausgerichteten Schweizer Banken – die Bedeutung des indifferenten Bankgeschäfts zu. Der Anteil des Nettoertrags aus der Vermögensverwaltung, dem Devisen- und Edelmetallhandel usw. am Bruttoerfolg stieg 1982 bis 1986 von 39 auf 43 Prozent.³⁸ Ursache dafür war der Ausbau der Vermögensverwaltung und des Emissionsgeschäfts sowie ein guter Kundenservice, was eine markante Erhöhung der zu verwaltenden Kundendepots bewirkte. Die SKA-Studie schätzte das Depotvolumen für 1986 auf über CHF 20 Mrd. Der Anteil der Erträge aus dem Wertschriftenbesitz und aus sonstigen Geschäften stieg in der gleichen Zeitspanne von 12 auf 21 Prozent. Demgegenüber sank die Bedeutung des Zinsdifferenzgeschäfts; der Anteil des Zinssaldos am Bruttoerfolg sank von 49 auf 36 Prozent. Ende 2000 stammten rund 54 Prozent des kumulierten Bruttoerfolgs der 14 liechtensteinischen Banken aus dem indifferenten Geschäft, 35 Prozent aus dem Zinsdifferenzgeschäft und 11 Prozent aus den übrigen Geschäften.

4. Mit der Modernisierung der Infrastruktur und der Erhöhung der Personalbestände schnellte der Betriebsaufwand von 1982 bis 1986 um 70 Prozent auf rund CHF 80 Mio. in die Höhe. Durch den Ausbau der Dienstleistungen und die Geschäftszunahme stieg allerdings der Bruttoerfolg noch stärker, sodass der Betriebsaufwand im Verhältnis zum Bruttoerfolg in der gleichen Zeit von 49 auf 46 Prozent sank. Im Vergleich mit den Schweizer Banken gehörten die drei liechtensteinischen Banken zu den effizientesten und am besten geführten. In Kombination mit tiefen Steuern ergab sich daraus der höchste Anteil des Cashflow am Bruttoerfolg. Berücksichtigte man den vorsorglichen Charakter der Abschreibungen aufgrund der konservativen Geschäftspolitik, verzeichneten die liechtensteinischen Banken eine überdurchschnittliche Rentabilität. Diese Quote verbesserte sich bis Ende 2000 sogar auf 31 Prozent.

Bedingt durch folgende, hier stichwortartig festgehaltene Trends, erlebte die Bankenwelt in den 1990er-Jahren ein schwieriges Jahrzehnt: Globalisierung der Finanzmärkte; Grossunternehmen verzichteten auf Bankdienstleistungen, da sie diese teilweise selbst intern bereitstellten; Versicherungen boten Dienstleistungen an, die bisher Banken vorbehalten gewesen waren; die Kosten wuchsen stark an; Refinanzierungsprobleme; Vorschriften betreffend Eigenmittelunterlegung wurden von den Zentralbanken verstärkt; der Anpassungsdruck und Überkapazitäten führten zu einer Konzentration. Gute Überlebenschancen hatten global operierende Grossinstitute oder Nischenbanken mittlerer Grösse mit straffem Kostenmanagement. Der schweizerische Bankenplatz erlebte in den 1990er-Jahren einen tiefgreifenden Strukturwandel, der 1991 mit der Schliessung der Spar- und Leihkasse Thun begann und 1998 mit der Fusion von SBG und SBV einen ersten Höhepunkt erreichte.³⁹ Die drei liechtensteinischen Banken verstärkten in den 1990er-Jahren die Anlageberatung und Vermögensverwaltung. Unter Ausnützung des Standortvorteils und – im Fall der LLB und der VP Bank – des Universalbankcharakters sowie unter Anwendung grosser Kostendisziplin verbesserten sie ihre Ausgangslage für das zukünftige Bankgeschäft.

2001–2006: Finanzplatzkrise und ihre Folgen

Ein interner Bericht des deutschen Bundesnachrichtendienstes (BND) vom April 1999, der vom deutschen Nachrichtenmagazin «Der Spiegel» im November desselben Jahres veröffentlicht wurde, beschuldigte Liechtensteins Banken, Politiker, Polizei und Justiz der systematischen Zusammenarbeit mit dem organisierten Verbrechen zwecks Förderung der Geldwäscherei. Im Juni 2000 wurde Liechtenstein zudem vom OECD-Gremium «Financial Action Task Force on Money Laundering» (FATF) auf die Schwarze Liste der bei der Geldwäschereibekämpfung nicht kooperativen Staaten gesetzt.

Die liechtensteinische Regierung beauftragte in der Person von Kurt Spitzer sofort einen externen Sonderstaatsanwalt mit Ermittlungen. In seinem Bericht vom August 2000 entkräftete dieser den Vorwurf, es bestehe ein kriminelles System. Nach Spitzer stellte sich die Wirtschaftskriminalität in Liechtenstein nicht anders dar als im übrigen Europa. Die meisten Vermögenswerte, die zum Zweck der Geldwäsche nach Liechtenstein gelangten, hätten zuvor in anderen Ländern eine Vorwäsche durchlaufen. Seine Untersuchung deckte aber gravierende organisatorische Mängel im Behördenapparat auf, insbesondere bei der Gewährung von Rechtshilfe. Wie seit längerem geplant, wurde noch im Jahr 2000 ein effizientes Rechtshilfegesetz in Kraft gesetzt und das Strafgesetz revidiert. Sofort beseitigte Liechtenstein zudem durch eine Richtlinie des liechtensteinischen Bankenverbandes sowie ein neues Sorgfaltpflichtgesetz Schwachpunkte des Anti-Geldwäsche-Regimes und verbesserte den Gesetzesvollzug. Liechtensteins Anwälte und Treuhänder müssen seither – wie in der Schweiz seit der Einführung neuer Sorgfaltpflichtregeln 1992 üblich – bei der Eröffnung eines Kontos für eine juristische Person den an den Vermögenswerten Begünstigten bekanntgeben. Die Richtlinie über die Erweiterung der Sorgfaltpflichten bei Finanzgeschäften trat auf den 1. Oktober 2000, das Sorgfaltpflichtgesetz auf den 1. Januar 2001 in Kraft. Bis Ende 2001 mussten Treuhänder und Rechtsanwälte gegenüber den Banken die wirtschaftlich berechtigten Personen der von ihnen betreuten Vermögen offenlegen. Liechtenstein stockte die Zahl der Richter und Staatsanwälte stark auf und schaffte verschiedene auf die Bekämpfung der Geldwäsche und der organisierten Kriminalität spezialisierte Behördenstellen. Im Juni 2001 strich die FATF Liechtenstein von der Schwarzen Liste und anerkannte damit die Verbesserungen der Geldwäschereibekämpfung. Die VP Bank hat sich nach den Worten ihres Präsidenten Hans Brunhart «im Rahmen der Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Tätigkeit am Finanzplatz Liechtenstein ... aktiv an vorderster Front für jene Veränderungen eingesetzt, welche für eine langfristige Sicherung des Finanzplatzes unabdingbar sind. Sie hat sich gleichzeitig dafür ausgesprochen, dass Liechtenstein seine Standpunkte selbstbewusst vertritt und insbesondere im Hinblick auf die rechtlichen Standards betreffend die Geldwäscherei keinerlei Kritik mehr akzeptieren muss».⁴⁰

Die Krise des Finanzplatzes Liechtenstein verdeutlichte, dass das Off-Shore-Geschäft der Banken, das primär auf Standortvorteilen basierte, immer mehr unter Druck der OECD und der EU geriet, wie Hans Brunhart anlässlich der Generalversammlung 2002 feststellte: Der Finanzplatz Liechtenstein sah sich «mit neuen Herausforderungen im Zusammenhang mit den Postulaten der OECD zu dem sogenannten «schädlichen Steuerwettbewerb» konfrontiert. Liechtenstein muss sich dabei vor Augen halten, dass die Forderungen der

OECD ein Teil der Globalisierung sind, das heisst weltweit koordiniert alle Länder umfasst. Es gab eine Zeit, wo für den Finanzplatz Liechtenstein das Regulierungsgefälle mit der Schweiz ein wichtiges Thema war. Dies ist weitgehend Geschichte. Es gab eine Zeit, in der sich Liechtenstein mit Forderungen nach der Anpassung der Geldwäschereistrafgesetzgebung an europäische Normen konfrontiert sah. Diese sind heute realisiert. Nun richtet sich die internationale Optik vor allem auf Off-Shore-Zentren im Hinblick auf den Informationsaustausch in Steuerangelegenheiten. Liechtenstein – so meine Meinung – ist gut beraten, diese Entwicklung sehr ernst zu nehmen und sie nicht als «vorübergehend» zu betrachten».⁴¹

Nach Adolf E. Real, CEO der VP Bank, wäre es deshalb fatal, die Geschäftsstrategien einzig und allein auf dem Weiterbestehen des Bankkundengeheimnisses aufzubauen.⁴² In der Schweiz, in Liechtenstein und in Luxemburg betreiben immer mehr Banken mit typischem Off-Shore-Charakter das härter umkämpfte, stärker regulierte und transparenter abgewickelte On-Shore-Banking, bei dem internationale Standards respektiert und praktiziert werden müssen.

Da eine international anerkannte Aufsicht eine Grundvoraussetzung für Finanzintermediäre darstellt, um weiterhin global agieren zu können, baute Liechtenstein eine unabhängige und integrierte Finanzmarktaufsicht auf. Der Landtag verabschiedete im Juni 2004 ein entsprechendes Gesetz, und die neue Aufsichtsbehörde nahm Anfang 2005 ihre Tätigkeit auf. Das Sorgfaltspflichtgesetz vom 26. November 2004 und die dazugehörige Verordnung vom 11. Januar 2005 legten – in Verbindung mit dem Geldwäschereiartikel des liechtensteinischen Strafgesetzbuches – den Standard für die Sorgfaltspflichten des gesamten Finanzdienstleistungssektors in Liechtenstein fest. Dieser entspricht seither den internationalen Anforderungen.

Die Finanzplatzkrise erschütterte den Ruf Liechtensteins als Finanzplatz. Welche Auswirkungen sie auf den Geschäftsgang der liechtensteinischen Banken und Finanzintermediäre hatte, ist aber schwer auszumachen. Die Krise wurde nämlich durch eine weltweite Börsenbaisse noch verschärft, die 2001/2002 auch zu einem Einbruch des Vermögensverwaltungsgeschäfts in der Schweiz führte. Mitte März 2000 erreichte die Spekulation mit Technologieaktien den Höhepunkt. Das Platzen der Spekulationsblase und die Terroranschläge vom 11. September 2001 in den USA führten an den Börsen zu drastischen Kurseinbrüchen. Die allgemeine Börsenkrise dauerte bis im Frühjahr 2003 an. Fest steht, dass – erstmals in der Nachkriegszeit – die bilanzrelevanten Geschäfte der liechtensteinischen Banken in den Jahren 2001 und 2002 um rund 12 Prozent auf CHF 33 Mrd. und die betreuten Vermögen von CHF 112 Mrd. auf CHF 96 Mrd. zurückgingen. Die Zahl der Sitzgesellschaften nahm von rund 84'000 (2000) auf 80'000 (2002) ab. Da beinahe ein

Drittel der liechtensteinischen Wertschöpfung durch den Finanzdienstleistungssektor generiert wurde, hatte die Finanzplatzkrise Auswirkungen auf die gesamte liechtensteinische Wirtschaft.⁴³

Nach den Turbulenzen der Jahre 2000 bis 2002 und einer Phase der Stagnation 2004 befand sich der Finanzplatz 2003 und 2005 wieder im Aufwind. Ende 2005 beschäftigten die 16 liechtensteinischen Banken im Inland 1'729 Personen und wiesen ein Bilanzsummentotal von CHF 38.2 Mrd. auf 1.2 Mrd. mehr als im Rekordjahr 2000. Die Kundengelder erhöhten sich zwischen 2002 und 2005 von CHF 25.6 Mrd. auf 28.5 Mrd., von denen 15 Prozent auf Spargelder und 4 Prozent auf Kassenobligationen entfielen. Der Anteil der Kreditoren auf Sicht und auf Zeit, die ja eher kurzfristiger Natur waren, betrug CHF 22.3 Mrd. bzw. 78 Prozent und verteilte sich zu 62 Prozent auf Schweizer Franken und zu 38 Prozent auf Fremdwährungen. Die Kreditoren auf Sicht und auf Zeit verkörperten in Anbetracht ihrer Kurzfristigkeit das Geldmarktvolumen der liechtensteinischen Banken. Da viele Investoren hauptsächlich in die heimische Währung investierten und nur teilweise in andere Währungen diversifizierten, gibt diese Aufteilung einen Hinweis darauf, wie viele der anvertrauten Gelder von ausserhalb des Frankenraums nach Liechtenstein flossen. Zwei Drittel dieser kurzfristigen Kundengelder waren bei Banken im Frankenraum angelegt. Die Bankendebitoren stiegen von Ende 2002 bis Ende 2005 lediglich von CHF 16.1 Mrd. auf CHF 16.9 Mrd. Ihr Anteil am Total der Aktiven nahm sogar von 49 Prozent (Ende 2002) auf 44 Prozent (Ende 2005) ab. Die Ausleihungen an Kunden stiegen hingegen in demselben Zeitraum von CHF 10.7 Mrd. auf CHF 13.4 Mrd., wovon 2005 47 Prozent Hypothekaranlagen waren.

Aufgrund von gestiegenen Börsenkursen, aber auch infolge von Neugeldzuflüssen nahmen die betreuten Kundenvermögen von Ende 2002 bis Ende 2005 um 34 Prozent auf CHF 129 Mrd. zu. Besonders hohe Neugeldzuflüsse generierte die LTG Bank in Liechtenstein, die zwischen 1995 und 2005 in Europa und Asien ein grosses internationales Niederlassungsnetz aufbaute und 2005 Kundenvermögen von CHF 74 Mrd. verwaltete.⁴⁴ Der kumulierte Bruttoerfolg (sämtliche Erträge minus Zins- und Kommissionsaufwand) belief sich 2005 auf CHF 1'125 Mrd. Das Kommissions- und Dienstleistungsgeschäft trug als wichtigste Ertragsstütze 49 Prozent, das Zinsdifferenzgeschäft 35 Prozent und das Handelsgeschäft 10 Prozent dazu bei. Der kumulierte Reingewinn verdreifachte sich gegenüber Ende 2002 auf CHF 740 Mio.⁴⁵

2005/2006 passte Liechtenstein in verschiedenen Bereichen die Rahmenbedingungen an die Anforderungen der EU an. So erklärte sich Liechtenstein – ebenso wie etwa die Schweiz oder Monaco – über ein Anfang Juli 2005 in Kraft getretenes Abkommen bereit,

eine Quellensteuer auf Zinserträge von Personen mit Wohnsitz in der EU zu erheben. Mit den neuen Gesetzen über die Vermögensverwaltung und über Investmentunternehmen verfügt das Fürstentum seither auch in diesen Bereichen über EU-kompatible Regelungen. Im September 2005 trat das totalrevidierte Gesetz über Investmentunternehmen in Kraft, das speziell bezüglich der Bearbeitungszeit von Ansuchen bzw. der gesetzlichen Fristen für Europa einzigartige Neuerungen brachte. Das Anfang 2006 in Kraft getretene Gesetz über Vermögensverwaltung bot schliesslich auch kleineren Finanzdienstleistern die Möglichkeit, in Liechtenstein tätig zu werden und von dort aus mit dem sogenannten EU-Pass Dienstleistungen im gesamten EWR anzubieten. Diese Gesetze eröffnen liechtensteinischen Fondsgesellschaften und Vermögensverwaltern neue Chancen auf dem europäischen Markt. Zudem stellen sie für die liechtensteinischen Banken die Grundlage dar, um in Europa auch Dienstleistungen für Intermediärkunden zu erbringen zu können.⁴⁶

2. Entwicklung der VP Bank

Die Geschäftsentwicklung der VP Bank der letzten fünfzig Jahre kann in fünf Phasen unterteilt werden: die Gründungs- und Aufbauzeit 1956 bis 1962; die Jahre 1963 bis 1969, als das Geschäftsvolumen der Aktiengesellschaft erstmals sprunghaft wuchs; die Konsolidierungsphase 1970 bis 1979 mit einem von Inflation, Finanzkrisen und unsicherer Wirtschaftslage geprägten Umfeld; die lange Phase des Aufschwungs 1980 bis 2000 und schliesslich eine Phase der Krise und Restrukturierung 2001 bis 2006.⁴⁷

1956–1962: Gründung und Aufbau

Umfeld und Geschäftsentwicklung

Bis 1956 gab es in Liechtenstein nur zwei Banken: die Liechtensteinische Landesbank als Anstalt des öffentlichen Rechts und die Bank in Liechtenstein AG mit privatrechtlichem Charakter. Am 6. April 1956 errichtete Guido Feger mit einem Kapital von CHF 2 Mio. die Verwaltungs- und Privat-Bank – die heutige VP Bank – in der Rechtsform einer Anstalt. Die Gründung war ein Ergebnis der Weiterentwicklung seines Allgemeinen Treuunternehmens (ATU), eines der damals grössten und ältesten Treuhandbüros in Vaduz. Es beschäftigte 1956 13 Personen in Liechtenstein und im Auftrag von Kunden 4 Bürokräfte im Ausland und hatte etwa 900 Kunden, für die es treuhänderisch Liegenschaften, Wertschriftendepots und Kontokorrentguthaben – vorwiegend im Frankenraum und in den USA –, Patentrechte, Darlehen und feste Anlagen verwaltete.⁴⁸

Guido Feger erhielt die Konzession für seine Bank aber erst im zweiten Anlauf: Bereits am 15. Juli 1955 hatte er ein Gesuch für eine Konzession zur Abwicklung aller Bankgeschäfte eingereicht. Weil aber das Personen- und Gesellschaftsrecht eine Schutzbestimmung zugunsten der Landesbank enthielt, lehnte die liechtensteinische Regierung das Gesuch mit folgender Begründung ab: «Nachdem die Gründung einer Privatbank die Interessen der Liechtensteinischen Landesbank stark berühren und den Geschäftsbereich beeinträchtigen würden, war das Gesuch abzuweisen.»⁴⁹

In mündlichen Verhandlungen versprach Feger der Regierung in der Folge, «den liechtensteinischen Charakter der Bank in ihren Organen und in der Beschäftigung von einheimischen Kräften zu sichern».⁵⁰ Am 22. März 1956 hielt er in einem Reglement die Organisation und die Geschäftstätigkeit der geplanten Bank im Sinne der Nichtkonkurrenzierung der Landesbank fest. Daraufhin genehmigte die Regierung am 4. April 1956 schliesslich

K o n z e s s i o n

zum Betriebe eines Bankgeschäftes im Fürstentum Liechtenstein, unter dem Firmenwortlaut

Verwaltungs-und Privat-Bank Anstalt.

- 1.) Diese Konzession berechtigt den Konzessionsinhaber zur Vornahme der üblichen Bankgeschäfte im Rahmen und zum Zwecke des Ausbaues des bestehenden Verwaltungs-und Treuhand-Büros.
- 2.) Konzessionsträger ist: "Fürstlicher Kommerzienrat Guido F e g e r, Vaduz."
- 3.) Zur Abwicklung der Geschäfte gelten vorderhand die Bestimmungen des von der fürstlichen Regierung am 22.3.1956 genehmigten Reglements, welches als integrierender Bestandteil dieser Konzession gilt. Nach Inkrafttreten eines liechtensteinischen Bankengesetzes gilt letzteres.

Vaduz, den 4. April 1956
FÜRSTLICHE REGIERUNG

Gebühr: Fr. 2000.--



A. Frick

Kundmachung

Im Oefentlichkeitsregister wurde heute in Bd. XLIV auf Seite 145 unter Nr. 73 eingetragen:

Wortlaut der Firma: Verwaltungs- und Privat-Bank Anstalt.

Sitz: Vaduz.

Gründung: 6. April 1956.

Dauer: unbegrenzt.

Zweck: Vornahme der üblichen Bankgeschäfte im Rahmen und zum Zwecke des Ausbaus des bestehenden Verwaltungs- und Treuhandbüros des Konzessionsträgers Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger.

Anstaltskapital: 2 000 000.— sFr., voll und bar einbezahlt und nicht in Anteile zerlegt.

Verwaltungsrat: drei oder mehr Mitglieder; derzeit sind bestellt:

Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger,
Vaduz, als Präsident

Oswald Bühler, Mauren

Fürstl. Studienrat Prof. Dr. Eugen
Nipp, Vaduz.

Der Präsident zeichnet einzeln, die übrigen Mitglieder kollektiv je mit dem Präsidenten.

Firmazeichnung: bestimmt der Gründer.

Kundmachungen: im Liechtensteiner Volksblatt und im Liechtensteiner Vaterland.

Vaduz, am 10. April 1956.

Fürstl. liechtenst. Land- als Handelsgericht:
Dr. Risch.



Bild oben: Der Gründer der VP Bank, Fürstlicher Kommerzienrat Guido Feger (1893–1976), in seinem Büro im ursprünglichen ATU-Gebäude Städtle 14.

Bild unten: Schalterhalle der VP Bank Mitte der 1960er-Jahre.

das Konzessionsgesuch, wobei das Reglement einen integrierenden Bestandteil der Bewilligung bildete. Diese war an die Person von Guido Feger gebunden und bestimmte, dass die Bank keine Spargelder entgegennehmen, keinen Geldwechsel betreiben und keine Darlehensgeschäfte (einschliesslich des Hypothekengeschäfts) durchführen dürfe.⁵¹ Deshalb musste sie ihre Tätigkeit anfänglich praktisch ganz aufs Auslandsgeschäft verlegen. Die VP Bank konnte jedoch beim Aufbau des Bankgeschäfts die Beziehungen nutzen, die das ATU seit der Gründung 1929 mit Banken, Finanzintermediären und Privatkunden in der Schweiz sowie im übrigen Ausland unterhielt.

Die VP Bank betrieb zunächst vor allem das Vermögensverwaltungs- und Treuhandgeschäft, wie es auch von Treuhandbüros getätigt wurde. Bereits 1957 plante sie jedoch mit der LLB und einer Gruppe von Schweizer Banken die Schaffung eines liechtensteinischen Investment Trust Fund. Das Projekt scheiterte. So war es schliesslich 1960 die Bank in Liechtenstein, die mit dem Austro-Investment-Fonds den ersten Fonds nach dem liechtensteinischen Anlagefondsgesetz vom 21. Dezember 1960 auflegte.⁵²

Die auf Seite 32 abgebildeten Kennzahlen zeigen, dass sich die VP Bank aus bescheidenen Anfängen entwickelte, die nicht erahnen liessen, welche Grösse sie einmal erreichen würde. In der Gründungs- und Aufbauphase 1956 bis 1962 stieg die Bilanzsumme der Bank von CHF 6 Mio. auf CHF 15 Mio.

Passiven

Das Wachstum war vor allem auf den Zufluss von Kundengeldern zurückzuführen, die 1960 bis 1962 von CHF 3.8 Mio. auf CHF 12 Mio. anstiegen und 1962 80 Prozent der Bilanzsumme entsprachen. Drei Viertel davon waren Kreditoren auf Sicht, das heisst jederzeit durch die VP Bank auszahlbare Gelder; der Rest bestand aus Kreditoren auf Zeit mit einer Kündigungsfrist von ein bis drei Monaten. Ausserordentlich hoch war mit 17 Prozent auch der Anteil der eigenen Mittel an der Bilanzsumme.

Aktiven

Auf der Aktivseite machten die Bankendebitoren rund 52 Prozent, die Kundenausleihungen aber lediglich 18 Prozent der Bilanzsumme aus. 12 Prozent der Mittel waren in Wertschriften und Beteiligungen angelegt.⁵³ Damit verfügte die VP Bank bereits 1962 über eine für liechtensteinische Banken typische, vom Zufluss der Kundengelder geprägte Kapital- und Vermögensstruktur, die sie im Grunde bis in die 1990er-Jahre beibehielt. Trotz des hohen Anteils der eigenen Mittel beabsichtigte die VP Bank, 1963 oder 1964 eine Kapitalerhöhung durchzuführen. Ziel war es, mehr zeitlich gebundene Gelder «in die Bilanz hereinzubekommen» (um das lukrative Kreditgeschäft mit Kunden

auszubauen zu können), wie Heinz Batliner sich im Geschäftsbericht 1962 ausdrückte: «Es ist nämlich unser höchstes Prinzip, uns immer flüssig zu halten oder zumindest die Möglichkeit zu besitzen, uns jederzeit liquid zu machen. Diese Rücksicht auf unsere Liquidität ist aber zugleich unser Hauptproblem, weisen wir doch keine langfristig gebundenen Gelder seitens unserer Kundschaft in unserer Bilanz auf, wie beispielsweise Depositengelder in Form von Spareinlagen oder Kassaobligationen.»⁵⁴

Ertrag

Der inflationsbereinigte Bruttogewinn (Erträge minus Geschäftsaufwand) nahm von 1956 bis 1962 auf CHF 0.3 Mio. zu, und der ausgewiesene Reingewinn erhöhte sich in derselben Periode auf CHF 130'000.⁵⁵ Die Ertragsposten verzeichneten anfänglich starke Schwankungen, weil die Bank das Anstaltskapital grösstenteils in Wertschriften anlegte. Deren Erträge sowie realisierte Kursgewinne bildeten bis 1960 die Haupteinnahmequelle. Nach dem Eintritt Heinz Batliners im November 1960 änderte die Bank ihre Unternehmenspolitik und baute das Börsengeschäft aus, wie aus dem folgenden Eintrag im Verwaltungsratsprotokoll hervorgeht: «Dr. Batliner betrachtet es als eine neue Politik der Bank, die Börsengeschäfte zu aktivieren, da dieselben am ertragreichsten für das Institut sein können. Hierfür ist ein besonderer «Dienst am Kunden» vorgesehen. Man widmet sich der Kundschaft in Form von telefonischen Benachrichtigungen, schriftlichen Mitteilungen (worüber die bezüglichen Rundschreiben vorliegen), Aufmerksamkeit usw. Diese Bemühungen bringen neue Börsenaufträge mit sich, vermehrte Depots sowie neue Kunden.»⁵⁶

Die VP Bank förderte das Börsen- und Depotgeschäft seit 1961 durch den Versand von Zirkularschreiben, durch Telefonanrufe und Kundenbesuche. Der Kurssturz an den US-amerikanischen und europäischen Börsen vom 28./29. Mai 1962 führte auch bei der VP Bank zu einem – allerdings vergleichsweise bescheidenen – Rückgang der Courtagen. Die Erträge aus dem Zinsdifferenz- bzw. Geldmarktgeschäft übertrafen deshalb bis 1967, als die Börsenflaute zu Ende ging, weiterhin die Einnahmen aus dem Effektenhandel. Neben dem Kommissions- und Geldmarktgeschäft entwickelten sich 1961/1962 auch das Gesellschafts- und das Devisengeschäft erfreulich, wobei die Bank 1961 im Handel mit Fremdwährungen überwiegend von der Aufwertung der DM profitieren konnte.⁵⁷ Der Kundenstamm bestand vor allem aus ausländischen Kunden des ATU; Feger und sein Treuunternehmen waren in der Anfangszeit die einzigen Inlandkunden.⁵⁸ Wegen des geringen Kapitals und der kleinen Bilanzsumme konnte die VP Bank noch keine langfristigen Engagements eingehen. Hingegen erteilte die Bank bereits erste Hypothekarkredite an Schweizer Kunden und liechtensteinische Sitzunternehmen.⁵⁹

Aufwand

Die Bank hatte für die Buchhaltung und den Kundenempfang zwei kleine Büros im Gebäude Nr. 33 an der Hauptstrasse (dem heutigen Städtle 14) gemietet, wo auch das ATU sein Domizil hatte. 1960 erwarb Olaf Walser, der seit 1958 als Prokurist bei der VP Bank arbeitete, eine Konzession für den Betrieb einer Wechselstube und verhalf ihr damit zur Eröffnung eines Schalters. Die Belegschaft wuchs zwischen 1956 und 1962 von zwei auf neun Personen an. Die Bank hatte deshalb mit Raumproblemen zu kämpfen. Sie plante ursprünglich die Errichtung eines Neubaus, entschied sich aber bis im März 1962 für einen provisorischen Anbau, der den Raumbedarf für mindestens fünf Jahre decken sollte. Erst für die Zeit danach erwog die Bank einen Neubau, «wenn bis dann überhaupt noch dieselben wirtschaftlichen Verhältnisse vorherrschten».⁶⁰ Heinz Batliner schuf während eines Praktikums im ersten Jahr des Bestehens der Bank die Grundlagen für deren Funktionieren. Dann leitete von 1957 bis 1960 Robert Lerch aus Erlenbach (ZH) die Geschäfte. Im November 1960 wurde er durch Heinz Batliner abgelöst, der in der Zwischenzeit sein Studium in Neuenburg mit dem Dokortitel abgeschlossen und sich in London und New York weitergebildet hatte.⁶¹ Batliner, der im Juli 1961 zum Direktor befördert wurde, unterteilte die Entwicklung der Bank bis im März 1962 in drei Phasen: «Bis zum heutigen Zeitpunkt können wir im Wesentlichen drei verschiedene Momente unterscheiden: Die Gründungsepoche mit Aufgaben, die eigentlich keinen Bankgeschäften entsprachen; sodann die Übergangsepoche unter der Leitung von Herrn Direktor Lerch; und die heutige Epoche, die ganz im Zeichen des Ausbaus, der Entwicklung und der Organisation steht. Es kann mit Berechtigung gesagt werden, dass die Verwaltungs- und Privat-Bank-Anstalt erst heute beginnt, eine eigentliche Bank zu sein, denn erst heute beginnen wir auch, die kommerziellen Bankgeschäfte abzuwickeln, eben auch solche Geschäfte, die zu den wesentlichen Aufgaben einer Bank gehören.»⁶²

Die VP Bank reorganisierte per 1. Juli 1962 die Geschäftsabwicklung, indem sie eine National-Buchungsmaschine und einen neuen Kontenplan einführte, der den Bestimmungen des neuen Bankengesetzes und der Verordnung entsprach.⁶³ «Andere interne, organisatorische Neuerungen wurden laufend durchgeführt, wobei jeder Angestellte mithalf, Verbesserungen anzubringen, sofern die nötige Zeit hierfür aufgebracht werden konnte. So möchte ich der ganzen Angestelltenschaft, insbesondere aber Herrn Schurte, ohne dessen Mitarbeit das ausgezeichnete Geschäftsjahr nicht zustande gekommen wäre, meinen aufrichtigen Dank aussprechen. Einen regelmässigen Feierabend gab es selten; Überstunden waren eine Selbstverständlichkeit, und an eine geplante Ferieneinteilung war gar nicht zu denken. Der Einsatz jedes Einzelnen war erforderlich, um die grosse Verantwortung zu tragen. Der geschilderte Zustand lässt auch auf die vorherrschende

Tabelle 4: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1956–1962

Jahr	Zinsdifferenz- geschäft ¹	Nettokom- missionsertrag	Ertrag aus Handel mit Devisen/ Edelmetallen	Wertschriften- ertrag ²	Brutto- erfolg ³
	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen
1956	0	0	0	0.05	0.06
1957	0	0.03	0	-0.1	0.23
1958	0.02	0.04	0	0.06	0.27
1959	0.07	0.1	0	0.05	0.24
1960	0.09	0.10	0	0.31	0.53
1961	0.12	0.16	0.09	0.04	0.50
1962	0.21	0.18	0	0.08	0.62

	Geschäfts- aufwand	Brutto- gewinn ²	Rein- gewinn	Bilanzsumme		eigene Mittel	Mitarbei- tende
Jahr	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Preisen von 1956		
1956	0.02	0.04	0.02	5.9	5.9	2.3	2
1957	0.04	0.21	0.01	3.1	3.1	2	3
1958	0.05	0.1	0.01	4.1	4.0	2	3
1959	0.10	0.14	0.02	5.8	5.7	2.1	3
1960	0.13	0.4	0.25	8.1	7.8	2.3	6
1961	0.19	0.31	0.09	11.1	10.3	2.2	8
1962	0.31	0.32	0.13	14.8	13.3	2.2	9

Quellen: Interne Geschäftsberichte 1956–1962, Jubiläumsschrift 25 Jahre VP Bank, S. 33.

¹ inklusive Wechsel und Geldmarktpapiere

² inklusive Ertrag der dauernden Beteiligungen

³ Erfolg minus Zins- und Kommissionsaufwand

⁴ Gewinn vor Abschreibungen und Steuern (Bruttoerfolg minus Geschäftsaufwand)

Arbeitsatmosphäre schliessen, die als beispielgebend angesehen werden kann. Ausser dem Berichterstatter weist heute die Bank folgenden Personalbestand auf: Olaf Walser, Prokurist; Arnold Schurte, Handlungsbevollmächtigter; Fritz Bühler, Walter Seger, Margrit Schreiber, Anna-Marie Frick und Paul Schurte als Lehrling.»⁶⁴

Trotz der grossen Arbeitslast herrschte ein sehr gutes Betriebsklima. Die Bank bildete 1961 den ersten Lehrling aus und übernahm Kosten für die Weiterbildung des Personals, das in Chur Abendkurse besuchen konnte.⁶⁵

Mit dem Bankengesetz vom 21.12.1960 begann für die VP Bank ein neuer Zeitabschnitt. Um den neuen Bestimmungen zu entsprechen, wandelte Feger die Bank mit Beschluss vom 31.12.1962 in eine Aktiengesellschaft um. Vergebens strebte er dabei den Erhalt der Vollkonzession zur Abwicklung aller Bankgeschäfte an.⁶⁶ Andererseits hatte die im Bankengesetz enthaltene Bedürfnisklausel zur Folge, dass die Interessen der drei bestehenden Banken geschützt blieben und bis Anfang der 1990er-Jahre keine neue Bankkonzession erteilt wurde.

1963–1969: Rasantes erstes Wachstum

Umfeld und Geschäftsentwicklung

Nach der Gründungs- und Aufbauphase sowie der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft nahmen Grösse und Ertragskraft der VP Bank von 1963 bis 1969 stark zu. Die Bilanzsumme erhöhte sich von CHF 15 Mio. (Ende 1962) auf CHF 150 Mio. (1969), wobei der Anstieg seit 1965 sprunghaft erfolgte. Die Umsätze wuchsen⁶⁷, und die verwalteten Kundengelder nahmen von CHF 19 Mio. auf 134 Mio. zu. Diese Resultate kamen zustande, weil die Bank seit 1963 alle Sparten des Bankgeschäfts tätigte, die nicht durch behördliche Vorschriften gehemmt waren. Die Entwicklung von einer reinen Privatbank zu einer Handelsbank war seither nach der Einschätzung Batliners offen.⁶⁸ Der Landtag hob im Dezember 1967 die Bindung der Bankkonzession an den Gründer und damit auch die zeitliche Begrenzung der VP Bank auf. Die VP Bank verpflichtete sich im Gegenzug, jederzeit mindestens 60 Prozent der Stimmrechte und 51 Prozent des Aktienkapitals rechtlich und wirtschaftlich im Eigentum liechtensteinischer Staatsangehöriger zu belassen. Direktor Heinz Batliner sah in diesem Beschluss ein grosses Entgegenkommen seitens der Regierung. Er glaubte zudem, dass sie der Bank in ihrer «zukünftigen Entwicklung und in ihrer weiteren Geschäftspolitik, aber nicht zuletzt auch in der Auswahl ihrer Aktionäre bewusst eine gewisse Handlungsfreiheit einräumen wollte».⁶⁹ Die Umschreibung der Konzession vom Gründer auf das Bankunternehmen war zur Existenzsicherung der Bank sehr wichtig.

Tabelle 5: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1963–1969

Jahr	Zinsdifferenz- geschäft ¹	Nettokom- missionsertrag	Ertrag aus Handel mit Devisen/ Edelmetallen	Wertschriften- ertrag ²	Brutto- erfolg ³
	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen
1963	0.24	0.21	0	0.11	0.70
1964	0.27	0.21	0.08	0.16	0.90
1965	0.35	0.29	0.1	0.16	1.04
1966	0.53	0.40	0.16	0.16	1.45
1967	0.62	0.60	0.17	0.22	1.80
1968	0.82	0.88	0.23	0.26	2.40
1969	1.18	1.09	0.32	0.27	3.18

	Geschäfts- aufwand	Brutto- gewinn	Rein- gewinn	Bilanzsumme	eigene Mittel	Mitarbei- tende
Jahr	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Preisen von 1956	
1963	0.37	0.32	0.18	21.8	18.9	2.3
1964	0.47	0.42	0.20	28.6	24.2	2.5
1965	0.52	0.52	0.29	40.9	33.0	6.4
1966	0.81	0.64	0.43	62.5	48.2	6.6
1967	0.94	0.87	0.65	87.3	65.0	6.9
1968	1.02	1.38	0.99	118	85.9	14
1969	1.38	1.80	1.26	152	108	14.7

Quellen: Geschäftsberichte 1963–1969, Jubiläumsschrift 25 Jahre VP Bank, S. 33.

In der Folge baute die Bank das Angebot an Dienstleistungen massiv aus und verbesserte den Kundenservice. So führte sie 1969 als erste Bank Liechtensteins unter der Bezeichnung «Privatkonto» Lohnkonten für den bargeldlosen Zahlungsverkehr sowie den Swiss Cheque ein. Das Privatkonto wurde in der Bevölkerung Liechtensteins sehr beliebt und brachte der Bank einen grossen Bekanntheitsgrad. Aus dem garantierten Check mit Checkkarte ging der Eurocheque hervor. Ein Jahr später bot die VP Bank mit Kassaobligationen erstmals ein eigenes mittel- bis langfristiges Anlagepapier an. Damit sollte eine Schwäche der Bilanzstruktur mit ihren geringen langfristigen Mitteln behoben werden, wenngleich der VP Bank klar war, dass sie damit das Konkurrenzverbot gegenüber der LLB antastete.⁷⁰ Im Dezember 1970 nahm sie den ersten Bancomaten Liechtensteins und 1971 einen Nachttresor in Betrieb. Die VP Bank wurde mit diesen neuen Produkten eine «Bank für jedermann», eine Bank, die ihre Dienste und Erfahrungen auch «dem kleinen Mann» offerieren konnte, und dies mit der ihr gewohnten Aufmerksamkeit und Sorgfalt. Die VP Bank rechnete für die Zukunft mit einem neuen und interessanten Kundenstock. Der grosse Arbeits-, Zeit- und Formulareaufwand sollte sich so später doch noch günstig auf die Rentabilität auswirken, wenn der «kleine Mann von heute ein guter Bankkunde von morgen» sein würde.⁷¹

Passiven

Die Jahre 1963 bis 1969 waren durch eine eigentliche «Liquiditätsschwemme» gekennzeichnet.⁷² Ob die von 1966 bis Ende März 1967 gültigen Konjunkturdämpfungsmassnahmen Liechtensteins wie beabsichtigt einen Teil des fluktuierenden «Hot Money» abhielten, muss offen bleiben.⁷³ Fest steht, dass der Mittelzufluss zur Hauptsache auf die Kreditoren auf Zeit mit einer Kündigungsfrist von ein bis drei Monaten entfiel, die um das 30-fache von CHF 3.2 Mio. auf CHF 97.6 Mio. zunahmen. Die Sichtguthaben, die unter dem Regime der Konjunkturdämpfung nicht verzinst wurden, wenn sie aus dem Ausland stammten, stiegen lediglich von CHF 8.8 Mio. auf CHF 35.9 Mio. an. Das Gesetz schrieb vor, dass die eigenen Mittel einer Bank in einem bestimmten Verhältnis zu ihren Verpflichtungen stehen. Aufgrund des starken Geschäftswachstums musste die VP Bank deshalb das Aktienkapital schrittweise von CHF 2 Mio. auf CHF 5 Mio. (1965) bzw. auf CHF 10 Mio. (1967) erhöhen.

Über die Herkunft der Mittel liegen bis Mitte der 1980er-Jahre nur sporadische Angaben vor. Von grosser Bedeutung für den Mittelzufluss im Jahr 1969 war beispielsweise der Machtwechsel in Bonn von Ende September 1969, als erstmals in der Geschichte der BRD eine sozialliberale Koalition unter Führung von Willy Brandt die Regierung bildete. Sowohl die Banken in der Schweiz wie auch diejenigen in Liechtenstein wiesen 1969 einen Mittelzuwachs von 16 Prozent aus. Gemäss Geschäftsbericht der VP Bank stammte

dieser enorme Mittelzufluss in der Schweiz grösstenteils aus dem Ausland und war ein Beweis für das grosse Vertrauen, das ausländische Anleger in die politische, wirtschaftliche und monetäre Stabilität der Schweiz setzten. Auch Liechtenstein profitierte von diesem Vertrauenspotenzial, welches das Fürstentum nicht durch unüberlegte Experimente im Holding- und Bankwesen auf das Spiel setzen durfte. Der Geschäftsbericht stellte «nach Frankreich und Italien ... eine gewisse Beunruhigung in der Bundesrepublik Deutschland» fest. Er nannte folgende Gründe, die Deutsche nach der Bundestagswahl bewogen haben mögen, Vermögenswerte in die deutschsprachige Schweiz und nach Liechtenstein zu transferieren:

«1. Skepsis, dass die neue politische Führung in Deutschland vielleicht zu grosse Konzessionen an den Osten machen wird, wodurch Wirtschaft und Währung langfristig gefährdet werden könnten. 2. Verärgerung über das hektische Hin und Her der Wirtschaftspolitik. 3. Angst vor kostspieligen sozialpolitischen Experimenten, die langsam zum Verlust der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft auf dem Weltmarkt führen könnten. 4. Ähnlich wie in anderen sozialistisch regierten Ländern könnte am Ende das Gespenst der Devisenzwangswirtschaft auftauchen. 5. Furcht vor empfindlichen Steuererhöhungen; vor allem Erhöhung der Erbschafts- und Vermögenssteuer.

Aus diesen und anderen Überlegungen transferieren viele Deutsche ihre liquiden Mittel sogar offiziell in die Schweiz oder Liechtenstein, um hier ihr Geld mittels Effektenkäufe oder anderer Investitionen arbeiten zu lassen. Auch kleine Leute bringen Minimalbeträge von einigen Tausend DM, mit dem Motiv: «Wir wollen einen Notgroschen in der Schweiz haben.» Zudem verkaufen mehr und mehr deutsche Kunden, vorwiegend Unternehmer, ihre Betriebe oder Beteiligungen, um den Erlös im schweizerischen Wirtschaftsraum unterzubringen.»⁷⁴

Aktiven

Wo und wie legte die VP Bank die ihr anvertrauten Kapitalien an? Die aus den beiden Kapitalerhöhungen zugeflossenen Mittel und die Kreditoren auf Zeit dienten dem Ausbau des Kreditgeschäfts. Die Kontokorrent-Debitoren nahmen von 1963 bis 1969 von CHF 2.7 Mio. auf insgesamt CHF 34.2 Mio. bzw. CHF 42 Mio. zu, rechnet man die für 1966 erstmals ausgewiesenen «Festen Vorschüsse und Darlehen» mit kurz- und mittelfristiger Laufzeit dazu.⁷⁵ In den meisten Fällen waren die Kredite durch Sicherheiten gedeckt (Lombard- oder Bürgschaftskredite). Etwa 10 Prozent davon waren Hypotheken im zweiten Rang und Hypothekarkredite an ausländische Kunden. Die VP Bank erachtete diese Geschäfte nicht als Konkurrenzierung der LLB.⁷⁶ 1964 wurde zudem das Wechselgeschäft ausgebaut. Die verbleibenden grossen verfügbaren Mittel legte die Bank – soweit sie nicht zur

Erhöhung der Liquidität (Kasse und Postcheck) und zur Anlage in laufender Rechnung bei Korrespondenzbanken verwendet wurden – in Festgeld bei anderen Banken an. Das Geldmarkt- oder Interbankengeschäft wies deshalb besonders hohe Wachstumsraten auf.⁷⁷ Dabei legte die VP Bank die Gelder, die vor allem aus den Nachbarländern zuflossen, in der Schweiz bzw. über Schweizer Banken und Finanzgesellschaften auf dem Eurogeldmarkt an.⁷⁸ Dadurch erklärt sich die hohe Zunahme der Bankendebitoren auf Zeit, nämlich von CHF 3.6 Mio. auf CHF 62.6 Mio. Ein Grossteil dieser Gelder wurde zwar auf den Namen der VP Bank, aber auf Weisung und Risiko der Kundschaft dort platziert. Die VP Bank wälzte damit die Auslandsrisiken, wie etwa Transferbeschränkungen, auf die Kunden ab, die aber in den Genuss höherer Zinssätze gelangten.⁷⁹ Von den CHF 133.5 Mio. Publikumsgeldern lauteten ein Viertel auf Fremdwährungen (vor allem auf USD und DM), die bei erstklassigen ausländischen Korrespondenzbanken im Land der Währung lagen, wie es die Geschäftsbedingungen der VP Bank vorschrieben.⁸⁰ Im Gegensatz zu vielen anderen Banken machte sie vom attraktiven ausländischen Zinsniveau nur in beschränktem Rahmen Gebrauch und betrieb unter bewusstem Verzicht auf einen Mehrertrag sowohl im Kredit- als auch im Geldmarktgeschäft eine konservative Anlagepolitik. Die VP Bank besass im Verhältnis zu den eigenen Mitteln ein bescheidenes Auslandsengagement. Dieses durfte – so lautete damals allgemein eine Faustregel – ohne weiteres gleich hoch sein wie die eigenen Mittel. Ende 1968 beliefen sich die Auslandsaktiven bzw. die mit einem Auslandstransfer-Risiko belasteten Mittel der VP Bank auf CHF 24 Mio. Dies entsprach 20 Prozent der Bilanzsumme und übertraf die Eigenmittel von CHF 18 Mio. um einen Drittel. 90 Prozent davon lagen in fremder Währung (USD und DM) und meistens auf Weisung und Risiko der Kundschaft als Sicht- und Festgelder bei Banken ausserhalb des Frankenraums.⁸¹ Aufgrund der ausserordentlich hohen Zinssätze auf dem Eurogeldmarkt baute die VP Bank damals bewusst das Auslandsrisiko ab. Im 3. Quartal 1969 wurden auf dem Euromarkt für 3-Monats-USD-Depots bis 14 Prozent bzw. für CHF-Depots bis 12 Prozent Zinsen bezahlt. Der analoge Satz für Gelder bei den erstklassigen Schweizer Banken oder bei der VP Bank lag bei 5 bis 6 Prozent. Da die VP Bank den Erlass britischer Transferbeschränkungen befürchtete, repatriierte sie 1969 Auslandsanlagen in London und legte sie teilweise wieder als Call-Geld bei Schweizer Grossbanken an.⁸² Dies ist eines der Beispiele dafür, dass die VP Bank die für Geldanlagen zu berücksichtigenden Schuldnerbanken (und besonders die Auslandsbanken) sehr vorsichtig auswählte. Aus den Verwaltungsratsprotokollen und Geschäftsberichten geht hervor, dass Direktor Heinz Batliner trotz hohem Wachstum und guten Erträgen aufgrund von Marktungleichgewichten oder zurückhaltenden Konjunkturprognosen im Aktivgeschäft immer wieder zur Vorsicht und Zurückhaltung riet, sodass in all den Jahren für die Bank nur in äusserst geringem Mass effektive Verluste eintraten.⁸³



Ertrag

In der zweiten Hälfte der 1960er-Jahre baute die VP Bank als zweite Ertragsstütze das Kommissionsgeschäft aus.⁸⁴ Dabei kam den Einnahmen aus dem Wertschriftengeschäft (Courtagen bzw. Kommissionen auf Börsentransaktionen der Bankkunden und Depotgebühren) nach einer Reorganisation der Wertschriftenabteilung 1966 und dem Ende der Börsenflaute 1967 eine wachsende Bedeutung zu.⁸⁵ Die Bank erhielt immer mehr Betreuungs- und Verwaltungsvollmachten. Zudem befruchtete das Börsengeschäft das Devisengeschäft, da sie speziell bei Wertschriftenanlagen in den USA Währungskonversionen (also Devisenkäufe und -verkäufe) tätigen konnte.⁸⁶ Der Bruttoerfolg (sämtliche Erträge minus Zins- und Kommissionsaufwand) stieg von CHF 0.62 Mio. (1962) auf CHF 3.18 Mio. (1969). Wie die Tabelle 5 zeigt, trugen das Zinsdifferenz- und das Kommissionsgeschäft 1969 je etwa ein Drittel, der Handel mit Devisen und Edelmetallen sowie der Wertschriftenertrag je etwa 10 Prozent dazu bei.

Aufwand

Der Geschäftsaufwand stieg von 1963 bis 1969 um CHF 1 Mio. auf CHF 1.4 Mio. Diese Zunahme war zum einen auf die Personaleinstellungen und -beförderungen zurückzuführen, mit der die Bank die Ausweitung des Geschäftsumfangs bewältigte. Die Mitarbeiterzahl stieg von 9 (Ende 1962) auf 41 (Ende 1969) an. Zum andern gründete die Bank 1965 und 1968 zwei Vorsorgeeinrichtungen für das Personal: 1965 die Privatbank Personalstiftung zur Unterstützung des Personals, dessen Ehegatten und Kinder gegen wirtschaftliche Auswirkungen des Alters, der Invalidität und des Todes,⁸⁷ und anlässlich der Aktienkapitalerhöhung 1968 zusammen mit dem Allgemeinen Treuunternehmen eine Pensions- und Sparkasse.⁸⁸ Trotzdem waren die Personalkosten vergleichsweise gering. Sie machten etwa 1968 – inklusive der Beiträge an die Wohlfahrtseinrichtungen für das Personal – nur 21 Prozent des Gesamtgewinnes aus, während die entsprechende Quote bei der Bank Hofmann AG, Zürich, 38 Prozent, bei der Handelsbank in Zürich 48 Prozent, bei der Bank Leu & Co. 29 Prozent oder bei der SBG 24 Prozent betrug.⁸⁹ Heinz Batliner führte die tiefen Kosten darauf zurück, «dass wir einerseits noch über ein junges Personal verfügen und andererseits laufend den Betrieb rationalisieren, was zwar mit hohen Unkosten verbunden ist, aber Personaleinsparungen mit sich bringt. Es ist aber in Zukunft auch bei uns zu erwarten, dass dieser Aufwandposten ansteigt, da wir infolge unserer starken Geschäftsausweitung immer mehr qualifiziertes und somit auch teures Personal benötigen.»⁹⁰

Vor allem wegen der Anschaffung von Büromaschinen wiesen die Geschäfts- und Bürokosten eine beachtliche Steigerung auf.⁹¹ Nachdem das ATU 1964 in das Kontorhaus an

Bild oben: Arbeitsplätze von VP Bank Mitarbeiterinnen um 1966.

Bild unten: Buchungsmaschine zur Kontoführung um 1965.

der Aeulestrasse 5 umgezogen war, stand das 1965 erworbene Gebäude Städtle 14 erstmals ganz der Bank zur Verfügung.⁹² Schon bald genügten aber auch diese Räume nicht mehr. Bis zur Verwirklichung eines Bankneubaus im Jahr 1984 mietete die Bank deshalb in der unmittelbaren Nachbarschaft (im Verling-Haus, im Frommelt-Haus und in der «Alten Post») weitere Geschäftsräumlichkeiten hinzu. Der Bruttogewinn stieg von CHF 0.3 Mio. auf CHF 1.8 Mio. an. Inflationsbereinigt bedeutet dies ein Wachstum von rund 20 Prozent pro Jahr. Der reale Bruttogewinn (Betriebserfolg) pro Mitarbeiter blieb im Vergleich mit den grossen Schweizer Handelsbanken weiterhin hoch.⁹³ Die Angestellten erarbeiteten Ende 1962 durchschnittlich CHF 31'900; sieben Jahre später waren es CHF 700 weniger. Der Reingewinn nahm von CHF 0.1 Mio. auf CHF 1.3 Mio. zu. Da die junge Bank noch keine Vollkonzession erhalten hatte und zudem mit vermehrten Mitteln ausgestattet werden sollte, wurde das gute Ergebnis der Jahre 1963 bis 1969 in erster Linie zur Schaffung von Reserven, für vorsorgliche Rückstellungen und für Abschreibungen verwendet. Die Dividende wurde zwar 1965 auf 7 Prozent und 1968 auf 8 Prozent erhöht. Sie war aber dennoch bedeutend kleiner als bei anderen Banken im Frankenraum, wie etwa bei Julius Bär oder den beiden Grossbanken SBG und SKA.⁹⁴ Im Dezember 1965 wurde die VP Bank in die Schweizerische Bankiersvereinigung (SBVg), im Februar 1966 in die Vereinigung Schweizerischer Effektenbörsen aufgenommen. Sie trat in der Folge den meisten Konventionen der SBVg bei und gestaltete die Allgemeinen Geschäftsbedingungen und Depotreglemente nach den Empfehlungen der Bankiersvereinigung. Das Prestige der Bank nahm damit zu. Der Beitritt hatte aber auch finanzielle Vorteile, konnte doch die VP Bank bei bestimmten Geschäftsabschlüssen mit schweizerischen Korrespondenzbanken einen Teil der Kommissionen zurückverlangen.⁹⁵

1970–1979: Schwierige Jahre

Umfeld und Geschäftsentwicklung

In den Jahren 1970 bis 1979 war das wirtschaftliche Umfeld der VP Bank geprägt von Währungs-, Börsen- und Banken Krisen. Noch nie gemessene Teuerungsraten, die Abwertung des Schweizer Frankens von 1971 und der sinkende US-Dollar-Kurs, Kurseinbrüche an den Börsen, Skandale um die Kölner Herstatt Bank 1974 und die SKA 1977 sowie die seit 1975 spürbare erste Rezession in Liechtenstein seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges kennzeichneten die turbulenten 1970er-Jahre. Zur Abwehr des übermässigen Kapitalzuflusses aus dem Ausland verbot die schweizerische Regierung im Juni 1972 die Verzinsung ausländischer Frankenanlagen und beschloss eine Kommission (Negativzins von bis zu 10 Prozent pro Vierteljahr bzw. 40 Prozent pro Jahr). Liechtenstein wurde zum Devisenaufland erklärt; nach der Übernahme der schwei-

Tabelle 6: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1970 – 1979

Jahr	Zinsdifferenz- geschäft ¹	Nettokom- missionsertrag	Ertrag aus Handel mit Devisen/ Edelmetallen	Wertschriften- ertrag ²	Brutto- erfolg ³
	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen
1970	1.47	1.17	0.23	0.40	3.68
1971	1.75	1.31	0.36	0.54	4.22
1972	2.19	1.49	0.37	0.45	4.69
1973	2.55	1.59	0.51	0.48	5.37
1974	3.20	1.60	0.41	0.44	6.01
1975	3.96	1.57	0.66	0.81	7.45
1976	2.77	2.10	0.90	1.29	7.59
1977	3.03	2.27	1.03	1.12	7.94
1978	3.13	2.49	1.48	1.08	8.77
1979	3.55	2.68	1.83	1.06	9.60

	Geschäfts- aufwand	Brutto- gewinn	Rein- gewinn	Bilanzsumme	eigene Mittel	Mitarbei- tende
Jahr	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Preisen von 1956	
1970	1.79	1.89	1.44	173	117	15.4
1971	2.15	2.07	1.59	193	122	16.2
1972	2.37	2.32	1.79	214	127	17.2
1973	2.69	2.69	2.04	243	129	18.4
1974	3.16	2.85	2.23	277	136	27
1975	4.07	3.37	2.42	306	147	28.1
1976	4.25	3.34	2.49	356	167	29.2
1977	4.30	3.64	2.64	372	193	30.3
1978	5.14	3.62	2.61	413	191	31.3
1979	5.68	3.92	2.86	531	233	55.6

Quellen: Geschäftsberichte 1970–1979, Jubiläumsschrift 25 Jahre VP Bank, S. 33.

zerischen Bestimmungen durch Liechtenstein erklärte der Bundesrat das Fürstentum am 1. August 1973 währungs- und devisenmässig wieder zum Inland.

Trotz dieser misslichen Umstände entwickelte sich die VP Bank weiterhin gut. Sie erhöhte in zwei Schritten 1974 und 1979 ihr Aktienkapital um CHF 15 Mio. 1975 erhielt sie die Vollkonzession zur Abwicklung aller Bankgeschäfte und bot in der Folge auch Sparkonten sowie Hypotheken an. Die Bilanzsumme wuchs in der Konsolidierungsphase von CHF 150 Mio. auf CHF 530 Mio. an, die Mitarbeiterzahl nahm von 41 auf 86 zu. Der Verwaltungsrat fasste die Entwicklung der Bank in den 1970er-Jahren im Geschäftsbericht von 1979 wie folgt zusammen: «Wir haben von den siebziger Jahren Abschied genommen. In dieser Zeit ist unsere Bank etwa viermal grösser geworden. Wir haben uns von der Kleinbank zum Institut mittlerer Grösse entwickelt. Nach aussen scheint ein solches Wachstum dem wirtschaftlichen Umfeld entsprechend. Innerbetrieblich mussten wir uns laufend den neuen Erfordernissen anpassen. Die Art und Weise, wie wir solche Probleme lösen, ist entscheidend für die Zukunft unserer Bank.»⁹⁶

Passiven

Die VP Bank erhöhte 1974 und 1979 das Aktienkapital von CHF 10 Mio. auf CHF 15 Mio. bzw. CHF 25 Mio.

Da die VP Bank den Emissionskurs bei den beiden Kapitalerhöhungen auf 200 Prozent bzw. 250 Prozent festsetzte, standen ihr 1974 CHF 10 Mio. (CHF 5 Mio. Kapitalerhöhung plus CHF 5 Mio. Agio zugunsten der Reserven) und 1979 CHF 25 Mio. (CHF 10 Mio. plus CHF 15 Mio.) mehr langfristige Mittel zur Verfügung. Die VP Bank nahm 1970 Kassaobligationen mit einer Laufzeit zwischen 3 und 8 Jahren und 1975 Sparkonten in ihr Angebot auf. Die Kapitalstruktur veränderte sich deshalb. 1979 machten die wichtigsten Passivposten folgenden Anteil an den Passiven von CHF 530 Mio. aus: die Kreditoren auf Zeit und auf Sicht 73 Prozent (1969: 88 Prozent), die Kassaobligationen und Spareinlagen 5 bzw. 8 Prozent (1969: 0 Prozent) sowie die eigenen Mittel, das heisst das Aktienkapital und die Reserven, 8 Prozent (1969: 9 Prozent).⁹⁷

Aktiven

Die VP Bank hatte nun die Möglichkeit, mit den langfristigen Mitteln aus den Sparkonten, Kassaobligationen und aus den beiden Kapitalerhöhungen das Kreditgeschäft auszubauen. Seit dem Wirtschaftsaufschwung 1977 ging sie vermehrt langfristige Engagements ein und verlieh erstmals Kredite von mehr als CHF 1 Mio. an in- und ausländische Industriefirmen, Sitzunternehmen und Privatpersonen. Die gesamten Auslandsanlagen der bank-eigenen Gelder durften seit Juli 1972 den Betrag von CHF 10 Mio. nicht mehr überschreiten und erfolgten aufgrund des Geschäftsreglements vom 6. Dezember 1971 im Rahmen

von Bankenplafonds.⁹⁸ Im Juni 1974 erschütterte der Herstatt-Skandal das Vertrauen der Öffentlichkeit.⁹⁹ Um sich gegen weitere Bankenkrisen zu schützen, legte die VP Bank die ihr anvertrauten bilanzwirksamen Kundengelder 1974 auf die drei Schweizer Grossbanken – SBV, SKA und SBG – sowie auf ausgewählte Kantonalbanken um. Die Forderungen gegenüber Banken machten 1979 mit rund CHF 300 Mio. nur noch 57 Prozent aller Aktiven aus.¹⁰⁰ Aufgrund des 1972/1973 eingeführten Verzinsungsverbots ausländischer Frankenanlagen in der Schweiz und in Liechtenstein nahm die Bedeutung der Fremdwährungskonten bis zur Aufhebung der Massnahme 1979 zu.¹⁰¹ Die Kontokorrentkredite, festen Vorschüsse und Darlehen betrugen CHF 114 Mio. oder 22 Prozent, die Hypothekarkredite CHF 28 Mio. oder 5 Prozent aller Anlagen der VP Bank. Allerdings zählte die VP Bank 1979 erst rund ein Dutzend Kunden, deren Kredite die Grenze von CHF 1 Mio. überschritten. Die Bank pflegte eine konservative Geschäftspolitik. Die Bonität der Kredite war insgesamt sehr gut.¹⁰² Seit 1960 schloss die VP Bank auch Termingeschäfte in Wertschriften, seit 1977 auch in Devisen und Edelmetallen ab. Da sie für alle Terminkontrakte mit Drittbanken Gegengeschäfte eingegangen war, entstand für sie kein Kursrisiko.¹⁰³ Der Anteil der Auslandsaktiven an der Bilanzsumme nahm von 1970 bis 1979 von 20 Prozent auf 26 Prozent zu.¹⁰⁴ Anfang der 1970er-Jahre musste die VP Bank aufgrund des Börsencrashes vom April/Mai 1970 und des Zerfalls des USD auf ihrem Wertschriftenportfeuille Verluste hinnehmen und Stille Reserven auflösen. Erstmals in ihrer Geschichte plante die VP Bank damals die Durchführung eines Sparprogramms.¹⁰⁵ Eine Enttäuschung stellte zudem das erste Engagement im Fondsgeschäft dar. Die VP Bank hatte in Zusammenarbeit mit einem liechtensteinischen Treuhänder und einem in Madrid wohnhaften amerikanischen Financier am 7. März 1969 die IMACO Investment, Management and Consulting Ltd., Vaduz, errichtet. Zweck der Gesellschaft mit einem Aktienkapital von USD 600'000 war die Gründung und Verwaltung von Investment-Trusts. Die IMACO legte am 15. April 1969 in der Schweiz und in Liechtenstein den World Equity Growth Fund auf. Die VP Bank diente als Depotbank und das Reglement richtete sich nach dem schweizerischen Anlagefondsgesetz vom 1. Juli 1966. Der Fonds, der hauptsächlich US-amerikanische Aktien hielt, wurde aber wegen der schlechten Börsenentwicklung und wegen des Zerfalls des US-Dollars zu einem Verlustgeschäft, sodass die VP Bank das Mandat als Repräsentantin nach erfolglosen Wiederbelebungsversuchen 1981 niederlegte.¹⁰⁶

Ertrag

Der Rein- und der Bruttogewinn der VP Bank wuchsen in den Jahren 1970 bis 1979 von CHF 1.3 Mio. auf CHF 2.9 Mio. bzw. von CHF 1.8 Mio. auf CHF 3.9 Mio. Berücksichtigt man aber die in dieser Zeitspanne eingetretene Teuerung von 88 Prozent, bedeutet dies



gegenüber der Vorperiode eine markante Abschwächung des jährlichen Geschäfts- und Gewinnwachstums. Inflationsbereinigt stieg der Bruttogewinn nur von CHF 1.28 Mio. auf CHF 1.72 Mio. In den Jahren 1970, 1974, 1976 und 1978 nahm er sogar ab, was auf der Ertragsseite 1970 und 1973/1974 hauptsächlich auf das unerfreuliche Börsengeschehen (Baisse der Börsenkurse), 1976 auf den Rückgang der Zinssätze sowie der Zinseinnahmen aus dem Geldmarkt- und Kreditgeschäft und 1978 auf rückläufige Zinsmargen zurückzuführen war. Als die VP Bank für das Geschäftsjahr 1976 einen angesichts der Rezession lediglich befriedigenden Gewinn auswies, verglich Heinz Batliner die Kennzahlen der Bank mit der Weinetikette eines «mässigen» Jahrgangs, den man gerne vergass und bei dem man bereits vom nächsten Jahr träumte.¹⁰⁷ Überblickt man die Ertragsentwicklung der 1970er-Jahre, kann festgestellt werden, dass die Erträge aus dem Geldmarkt- und Kommissionsgeschäft verhältnismässig moderat wuchsen, während der Devisen- und Edelmetallhandel an Bedeutung gewann. Dessen Anteil am Bruttoerfolg (sämtliche Erträge minus Zins- und Kommissionsaufwand) verdoppelte sich beinahe von 10 Prozent Ende 1969 auf 19 Prozent Ende 1979. Die Bedeutung des Devisen- und Edelmetallhandels ging im Vergleich zu den anderen Geschäften Mitte der 1980er-Jahre jedoch wieder zurück. Für die Jahre 1970 bis 1975 konnte die Bank gute Geschäftsergebnisse ausweisen. Erst die Resultate der Jahre 1976 bis 1978 deutete die Bank angesichts der Rezession als nur noch befriedigend bzw. gar als «abgeschwächt». Für das Geschäftsjahr 1978 verzeichnete die Ertragsentwicklung der VP Bank erstmals «einen Stillstand».¹⁰⁸ Das erfreuliche Resultat von 1979 war hingegen bereits vom folgenden grossen Aufschwung bestimmt.¹⁰⁹

Aufwand

Der Geschäftsaufwand stieg in den 1970er-Jahren stärker an als der Bruttoerfolg, machte er doch 1969 43 Prozent, 1979 aber bereits 59 Prozent des Bruttoerfolgs aus. Der reale Bruttogewinn (Betriebserfolg) pro Mitarbeiter sank von 1970 bis 1979 von CHF 31'200 auf CHF 20'000.¹¹⁰ Folgende Gründe dafür sind hier anzuführen: Die beiden Ertragsstützen der VP Bank, das Zinsdifferenzgeschäft und das Kommissionsgeschäft, warfen nur in den Jahren 1974/1975 bzw. 1976 gute Erträge ab.¹¹¹ Auf der Aufwandseite waren vor allem die Einführung der EDV, die Erweiterung der Geschäftsräumlichkeiten und der Anstieg der Personalkosten für die stagnierende Ertragsentwicklung verantwortlich: Die VP Bank kaufte 1973 zusammen mit dem ATU eine elektronische Datenverarbeitungsanlage NCR Century 150 und führte auf den 1. April 1975 die elektronische Datenverarbeitung ein. Vorher wurden Kontoblätter einzeln auf dem Buchungsautomaten nachgetragen und die Abschlussarbeiten dauerten mehr als zwei Monate. Noch 1975 stieg das ATU aus dem gemeinsamen Projekt aus, weil die Speicherkapazität der neuen Anlage bereits erschöpft war. Die Bank baute in der Folge die EDV-Abteilung stark aus.

1973 kaufte die VP Bank zusammen mit dem Allgemeinen Treuunternehmen ATU die erste EDV-Anlage; am 1. April 1975 wurde die elektronische Datenverarbeitung eingeführt.

Die Direktion der Zürcher Privatbank Hofmann AG war beispielsweise bei einem Besuch 1981 von der EDV-Unterstützung (NCR Criterion V 8565 M mit 50 Bildschirmen und Kleindruckern) stark beeindruckt. Die Bank setzte die meist selbst entwickelten EDV-Programme in der Buchhaltung, bei der Wertschriftenadministration, zur Direkterfassung der Daten, im Zahlungsverkehr und für die Echtzeitverarbeitung der Kassageschäfte ein. Die Bank mietete 1978 in der «Alten Post» zusätzliche Büroräumlichkeiten und nahm 1979 eine neue Schalterhalle in Betrieb.

Die Personalkosten stiegen 1975 und 1978/1979 überdurchschnittlich an. Dazu trugen in erster Linie der Teuerungsanpassung, Realloohnerhöhungen und die Zunahme des Personalbestands bei. Während der Personalbestand 1972/1973 und 1976/1977 stagnierte, wuchs er 1970, 1975 und vor allem 1978/1979 aufgrund eines zurückgestauten Personalbedarfs stark an. Der Geschäftsumfang wurde von 1975 bis 1977 deutlich ausgeweitet. Die 67 Angestellten hatten damals einen beachtlichen Volumenzuwachs zu verkraften, nämlich eine Bilanzsummensteigerung um 35 Prozent, ein Mehr an Buchungen von 40 Prozent und ein Umsatzplus von 80 Prozent. Um angesichts der Zunahme der Geschäftsfälle einen reibungslosen Betrieb zu garantieren, stellte die Bank 1978/1979 19 neue Mitarbeitende ein.¹¹²

Nachdem die VP Bank «dank der steten Gewinnentwicklung der Vorjahre und des guten Geschäftsergebnisses» 1974 die Dividende von bisher 8 auf 9 Prozent erhöht hatte, schüttete sie während der 1970er-Jahre eine unveränderte Dividende von 9 Prozent aus. Ende 1977 entsprach das Deckungsverhältnis (Verhältnis der eigenen zu den fremden Mitteln) nur noch knapp den gesetzlichen Vorschriften. Anfang 1978 beschloss der Verwaltungsrat, die geplante Kapitalerhöhung um CHF 5 Mio. aufgrund pessimistischer Prognosen und ungünstiger Anlagemöglichkeiten so lange wie möglich hinauszuschieben.¹¹³

Dann kam der Aufschwung. Nachdem die Bilanzsumme der Bank innerhalb eines Jahres, von Oktober 1978 bis Oktober 1979, um CHF 128 Mio. oder einen Drittel auf CHF 523 Mio. angestiegen war, musste die Bank handeln. Das Ausmass des Geschäftswachstums überraschte die Leitung der VP Bank. Es war so gross und nachhaltig, dass sie das Eigenkapital noch 1979 erhöhen musste. So stellte Heinz Batliner anlässlich der ausserordentlichen Generalversammlung im November 1979 fest: «Eine Kapitalerhöhung ist für jedes Bankinstitut ein Meilenstein. Auf die VP Bank bezogen, wäre man fast verleitet zu sagen, dass wir mit «Siebenmeilenstiefeln» davongeeilt sind, weil uns die Entwicklung in den letzten Jahren, vor allem aber in den vergangenen Monaten selbst überrascht hat.»¹¹⁴

Welches waren die Gründe für die Wende zu dieser rasanten Entwicklung? Nach Heinz Batliner hatte sich «in den vergangenen Monaten das Bild der VP Bank innerlich und äusserlich stark verändert, was ein neues und stürmisches Wachstum einleitete. Dank unse-



1979 wurden im Nebengebäude «Alte Post» (Städtle 18) zusätzliche Räume gemietet; dies ermöglichte den grosszügigen Umbau der Schalterhalle im Bankgebäude.

res erweiterten Dienstleistungsangebotes, unserer neuesten EDV-Applikationen, unserer neuen Räumlichkeiten und nicht zuletzt auch dank unserer grösseren und freundlicheren Schalterhalle hat unser Institut [...] den Schritt vom «Bänkle zur Bank» vollzogen.»¹¹⁵

Nachdem das gleichzeitig mit der liechtensteinischen Kunsthaus-Stiftung geplante Neubauprojekt gescheitert war, mietete die Bank als Übergangslösung bis zur Errichtung eines eigenen Bankgebäudes das Nachbargebäude «Alte Post» und verband dieses durch einen Zwischentrakt mit dem Bankgebäude Städtle 14. Wie im Geschäftsbericht 1979 nachzulesen ist, führte der Bezug der neuen Mieträume zu einem aussergewöhnlichen Anstieg der Kundenzahl und des Tagesgeschäfts. Es war «der bisher grösste Aufschwung, eingeleitet durch das vorteilhafte äussere Bild unserer Bank im Herzen von Vaduz».¹¹⁶ Wichtiger für den Aufschwung waren aber noch die Beruhigung an der Währungsfront und der Inflation im OECD-Raum, die Erholung des US-Dollars und eine befriedigende Entwicklung der Weltwirtschaft, die das letzte Quartal 1978 und das gesamte Jahr 1979 kennzeichneten. Gewiss spielten neue Kontoverbindungen eine beträchtliche Rolle. Der Zuwachs der Termingelder war aber auch währungsbedingt, da sich die Kursrelationen der Auslandsdevisen gegenüber dem Schweizer Franken infolge der währungspolitischen Massnahmen Präsident Carters vom November 1978 wesentlich verbessert hatten.¹¹⁷ Hauptanteil am Wachstum der Bilanzsummen hatten die Kreditoren auf Zeit, die 1979 gegenüber dem Vorjahr um 56 Prozent auf CHF 233 Mio. zunahmen, während die Sichteinlagen der Kunden bei CHF 155 Mio. stagnierten. Aufgrund der steigenden Zinssätze für Schweizer Franken und Fremdwährungen wurde damals ein beträchtlicher Teil der neu zufließenden Mittel in Termingeldern angelegt.¹¹⁸ Mit der Rekordzunahme an Geschäftsvolumen und der Verbesserung der Anlagemöglichkeiten erhöhten sich vor allem die Erträge aus dem Zinsdifferenzgeschäft. Bei steigenden und hohen Zinsen wurde nämlich die Zinsmarge der Banken breiter, während sie in Phasen von Niedrigstzinsen gedrückt war. Noch stärker stieg 1979 bei der VP Bank der Ertrag aus dem Handel mit Devisen und Gold.¹¹⁹

Tabelle 7: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1980–1994

Jahr	Zinsdifferenz- geschäft ¹	Nettokom- missionsertrag	Ertrag aus Handel mit Devisen/ Edelmetallen	Wertschriften- ertrag ²	Brutto- erfolg ³
	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen
1980	5.53	3.14	2.74	1.09	13.02
1981	8.06	3.52	2.55	1.13	15.78
1982	9.21	4.19	3.01	2.01	18.88
1983	11.15	5.71	3.02	2.39	22.79
1984	12.8	6.81	3.26	3.15	26.63
1985	15.69	8.66	3.99	4.14	32.98
1986	18.61	11.44	5.19	5.23	41.42
1987	21.56	14.08	5.69	6.39	48.79
1988	24.92	14.00	5.99	7.69	53.77
1989	28.20	18.41	6.96	9.43	64.32
1990	29.01	18.99	7.37	8.97	65.84
1991	32.66	22.18	8.87	11.15	76.63
1992	37.7	26.55	10.72	15.73	92.42
1993	45.71	38.31	14.17	19.29	119.32
1994	61.89	39.06	13.71	21.87	139.68

	Geschäfts- aufwand	Brutto- gewinn	Rein- gewinn	Bilanzsumme	eigene Mittel	Mitarbei- tende
Jahr	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Preisen von 1956	
1980	6.54	6.49	4.49	631	265	59
1981	8.39	7.38	5.20	886	349	61
1982	9.86	9.02	6.62	1'155	432	124
1983	10.84	11.95	8.42	1'296	474	128
1984	13.00	13.63	9.54	1'554	552	131
1985	15.98	17.00	11.68	1'776	611	238
1986	19.07	22.36	15.02	2'047	704	247
1987	22.70	26.09	17.72	2'506	846	368
1988	25.73	28.04	18.69	2'779	921	376
1989	31.93	32.39	21.31	3'501	1'104	387
1990	35.94	29.89	19.06	3'865	1'158	393
1991	37.81	38.82	22.15	4'251	1'210	403
1992	41.78	50.64	27.22	4'697	1'293	417
1993	45.87	73.45	38.43	4'944	1'328	440
1994	48.26	91.43	43.57	5'300	1'457	468

Quellen: Geschäftsberichte 1980–1994.

1980–2000: Erneut grosser Aufschwung

Umfeld und Geschäftsentwicklung

Im Verlauf des ersten Semesters 1979 setzte eine stürmische Entwicklung der VP Bank ein, die erst im Rekordjahr 2000 zu Ende ging und in personeller und administrativer Hinsicht schwierig zu bewältigen war. Die Bank, die seit 1988 mehrere ausländische Tochtergesellschaften gegründet hatte, veröffentlichte für 1995 erstmals einen konsolidierten Konzernabschluss. Die Bilanzsumme kletterte in dieser Boomphase von CHF 530 Mio. (Ende 1979) auf CHF 10.9 Mrd. (Ende 2000), der ausgewiesene Reingewinn erhöhte sich von CHF 2.9 Mio. auf CHF 197 Mio., die Mitarbeiterzahl stieg um mehr als das Sechsfache von 86 auf 563. Der Hauptbuchumsatz (einseitig) allein des Stammhauses nahm in den Jahren 1980 bis 1989 von CHF 6.7 Mrd. auf CHF 77.3 Mrd. zu.

Die VP Bank war Mitte der 1980er-Jahre in der glücklichen Lage, dass sie keine grosse Akquisitionsanstrengungen unternehmen musste, da die Kundschaft aus eigenem Antrieb zur Bank kam. So war die Zunahme der bilanzneutralen Kunden- und Depotverbindungen noch grösser als der Bilanzsummenzuwachs. Was der VP Bank jedoch damals noch fehlte, war der Zugang zur Grosskundschaft.¹²⁰ Der Anstieg des Geschäftsvolumens war in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre so stark, dass die Zuwachsraten in personeller und administrativer Hinsicht beinahe nicht mehr bewältigt werden konnten. Die Leitung formulierte deshalb 1986 neue Ziele zur Geschäftspolitik (qualitatives statt quantitatives Wachstum) und ergriff Massnahmen im Bereich der Personalführung und Anstellungspolitik sowie der Liegenschaften- und Baupolitik.¹²¹ Trotzdem drohte der Volumenzuwachs (Konto- und Depoteröffnungen) Ende der 1980er-Jahre wegen der vielen Neuanstellungen und erhöhten Abwicklungsrisiken für die Bank erneut zu einem Problem zu werden.¹²² Ende der 1980er- und Anfang der 1990er-Jahre profitierte die Bank unter anderem von der im Vergleich zur Schweiz weniger strengen Liechtensteiner Sorgfaltspflichtvereinbarung. Seit 1992 mussten die Kunden bei der Eröffnung eines Kontos oder eines Depots in der Schweiz gegenüber den Banken den wirtschaftlich Berechtigten der Vermögenswerte nennen. Das Formular B, mit dem Finanzintermediäre früher bei Konto- oder Depoteröffnungen erklären konnten, dass sie den betreffenden Kunden kannten und kein deliktischer Erwerb der Vermögenswerte vorlag, wurde damals abgeschafft. In Liechtenstein war seit Anfang Dezember 1989 zwar ebenfalls eine neue Sorgfaltspflichtvereinbarung in Kraft, die nun auch die Berufsgeheimnisträger in die Pflicht nahm. Treuhänder und Anwälte konnten aber weiterhin mit dem Formular B ein liechtensteinisches Bankkonto eröffnen, ohne den wirtschaftlich Berechtigten bekanntgeben zu müssen. Anlässlich der Generalversammlung vom 5. April 1991 sprach Heinz Batliner das Dilemma an, in dem die liechtensteinischen Banken steckten. Er konnte einerseits befriedigt fest-

stellen, dass die VP Bank im März 1991 ihr für das gesamte Jahr budgetiertes Ziel bereits erreicht und die Bilanzsumme die Marke von CHF 4 Mrd. überschritten hatte. Sie figurierte nun bezüglich der Bilanzsumme unter den ersten 40 Banken des Frankenraums. In Bezug auf die Eigenmittel, die mit CHF 390 Mio. komfortable 9.8 Prozent der Bilanzsumme ausmachten, gehörte sie gar zu den ersten 20 Banken im schweizerisch-liechtensteinischen Wirtschaftsraum.¹²³ Das Wachstum der Bilanzsumme und des Reingewinns Anfang der 1990er-Jahre konnte aber bei den Schweizer Grossbanken den Schluss zulassen, dass als Folge der Aufhebung des Formulars B ein beachtlicher Kapitalfluss aus der Schweiz nach Liechtenstein stattgefunden hatte. Batliner befürchtete deshalb, dass die schweizerischen Bankbehörden und Banken, die sich damals im Hypothekarebereich in einer unkomfortablen Situation befanden und einen Wertberichtigungsbedarf hatten, als Reaktion auf die Abwanderung Druck auf Liechtenstein ausüben würden, seine Sorgfaltspflichtregelung ebenfalls anzupassen.¹²⁴

Gemäss dem Internen Inspektorat der VP Bank und der Revisionsfirma ATAG handhabte die VP Bank die Sorgfaltspflichtvereinbarung etwa bei Konto- und Depoteröffnungen sehr exakt.¹²⁵ Ende 1992 setzte die Geschäftsleitung neue Weisungen zur erhöhten internen Sorgfaltspflicht bei der Annahme von Geldern in Kraft, die über die gesetzlich erforderlichen Massnahmen hinausgingen. Der Verwaltungsrat unterstützte dabei die Haltung der Geschäftsleitung, Zurückhaltung und Vorsicht zu üben und selektiv vorzugehen. Neuzugänge wurden kritisch begutachtet und die Herkunft der Gelder abgeklärt. Einige Transaktionen wurden abgelehnt. Die Bank tolerierte in der Regel auch keine Durchlauftransaktionen, wenn der Geschäftspartner nicht bekannt war. Das gute Image war der VP Bank mehr wert als ein kurzfristiges Geschäft.¹²⁶ Wenn sich bei Rückfragen bei einzelnen Treuhändern Probleme ergaben oder wenn die Herkunft der Gelder nicht geklärt werden konnte, wurden immer wieder Konten gelöscht. Nach eigenen Aussagen führte die VP Bank am Platz Vaduz die strengsten Kontrollen durch. Diese waren auch strenger als in der Schweiz.¹²⁷ Noch bevor die Bank Ende 1995 Hinweise erhielt, dass sich der Raum Süddeutschland, Ostschweiz und Liechtenstein zu einem Zentrum für verbotene Ostgeschäfte entwickeln könnte, verschärfte sie die entsprechenden Bestimmungen nochmals. Sie war sich der besonderen Risiken um die Off-Shore-Dienstleistungen bewusst (Attraktivität für Fluchtgelder, Durchlauftransaktionen, Nichtbekanntgabe der wirtschaftlich Berechtigten durch Berufsgeheimnisträger) und baute zusätzlich zu den gesetzlichen Pflichten ein Sicherheitsdispositiv auf, das in einer Weisung normiert war.¹²⁸ Seit Ende 1994 verlangte sie zum Beispiel, dass bei Ostgeschäften eine Einführung durch einen liechtensteinischen Anwalt oder Treuhänder erfolgen musste.¹²⁹ Im Mai 1995 verwaltete sie rund CHF 30 Mio. Kundengelder aus den ehemaligen Oststaaten, was etwa 0.5 Prozent der Bilanzsumme ausmachte. Sie wies die zuständigen Stellen an, Laufkundschaft nicht mehr



Bild oben: Die Direktion des Jahres 1980, von links: Direktor Dr. Heinz Batliner mit den Vizedirektoren Wilfried Kaufmann, Dr. Jochen Hadermann, Walter Seger und Arnold Schurte.

Bild unten: 1984 bezog die VP Bank ihr neues Hauptgebäude an der Aeulestrasse 6.

zu betreuen und erhöhte die Mindesteinlage bei Kontoeröffnung auf CHF 50'000.¹³⁰ Welche Bedeutung hatte das Geschäft mit der Gründung und Betreuung von Sitzunternehmen und Holdinggesellschaften? Bis Ende der 1980er-Jahre bildete es einen Eckpfeiler in der Ertragsrechnung der VP Bank. Nachdem bereits 1990 ein Grossteil der Stiftungen aus dem Mandatskreis der VP Bank ausgegliedert worden war, überführte sie 1993 die verbliebenen Sitzunternehmen mitsamt dem Ressort «Gesellschaftswesen» aus Gründen einer erhöhten Diskretion in die neu gegründete, 100-prozentige Tochtergesellschaft IGT Intergestions Trust reg., Vaduz.

Infolge der Expansion ins Ausland und eines deutlichen Trends hin zu mehr Transparenz in der Rechnungslegung veröffentlichte die VP Bank für 1995 erstmals einen konsolidierten Konzernabschluss. Sie wird nach den in der Schweiz angewandten Fachempfehlungen für Rechnungslegung (FER) erstellt. Seither steht das Ergebnis der VP Bank Gruppe im Zentrum des Geschäfts. Aufgrund neuer gesetzlicher Vorschriften gestaltete die Bank zudem die Rechnungslegung transparenter. So war es nicht mehr möglich, willkürlich Stille Reserven zu bilden und Gewinnvorwegnahmen durch Ertragskürzungen vorzunehmen.

Die Geschäfte der VP Bank Gruppe nahmen in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre einen nie da gewesenen Aufschwung: Die Bilanzsumme der Gruppe wuchs von CHF 6.3 Mrd. (1995) auf CHF 10.9 Mrd. (2000), der Bruttogewinn (Ertrag minus Geschäftsaufwand) stieg von CHF 94 Mio. auf CHF 254 Mio., wobei das Kommissionsgeschäft 1997 das Zinsdifferenzgeschäft als wichtigste Stütze der Ertragsrechnung ablöste. In den Jahren 1996 bis 2000 verdoppelte sich auch der Wert der betreuten Vermögen von CHF 15 Mrd. (Ende 1995) auf CHF 31 Mrd. Der Konzerngewinn nahm von CHF 48 Mio. (1995) auf CHF 197 Mio. (2000) zu. Aufgrund der wachsenden Bedeutung der ausländischen Tochtergesellschaften stieg auch der Auslandsanteil der Anlagen der VP Bank Gruppe (Aktiven im Nichtfrankenraum) von 22 Prozent (1996) auf 40 Prozent (2000) und erreichte Ende 2005 einen Höchststand von 58.3 Prozent. Wie früher platzierte die VP Bank die Gelder nur bei erstklassigen Banken. Die immer mehr weltweit tätige Bank verstärkte in der zweiten Hälfte der 1990er-Jahre zudem das Risikomanagement und führte ein Asset and Liability-Komitee ein.

Passiven

Dank der Kotierung der Inhaberaktien der VP Bank an den Börsen von Zürich, Basel und Genf sowie der Einführung der Partizipationsscheine an den Börsen von Frankfurt und München stieg der Bekanntheitsgrad der VP Bank stark an. Dies trug wesentlich dazu bei, den Kundenkreis der Bank zu vergrössern. Daraus resultierte ein stark anwachsender

Zustrom von bilanzwirksamen und bilanzunwirksamen Kundengeldern. Der Zufluss von Kundengeldern und die Zunahme der Kundendepots kompensierten negative Einflüsse, wie die 1985 bis 1995 anhaltende USD-Schwäche,¹³¹ den Börsenkrach vom 19. Oktober 1987 und die Börsenkrisen während des ersten Irak-Krieges von 1990 sowie die Asienkrise 1997. Da die VP Bank zudem eine äusserst konservative Anlagepolitik betrieb, mussten sie und ihre Kundendepots durch die erwähnten Ereignisse kaum nennenswerte Vermögensverluste hinnehmen. Die Bank war bis 2000 weitgehend konjunktur- und bis 1988 auch auslandsunabhängig. Wie bei der LLB und bei der BiL war auch bei der VP Bank das Wachstum nicht durch die Aktiven, sondern durch die Kundengelder geprägt, die sich bei der VP Bank von 1980 bis 2000 von CHF 459 Mio. (Ende 1979) auf CHF 7.2 Mrd. (Ende 2000) erhöhten, wovon lediglich 9.2 Prozent bzw. 9.6 Prozent (CHF 0.7 Mrd.) auf die Spargelder entfielen. Der Anteil der Kreditoren auf Sicht und auf Zeit, die ihrem Charakter nach eher kurzfristiger Natur waren, betrug Ende 1979 CHF 388 Mio. bzw. 85 Prozent und verteilte sich zu 28 Prozent auf die Schweizer Franken-Währung und zu 72 Prozent auf Fremdwährungen (vorwiegend DM, USD und £). Die Kreditoren auf Sicht und auf Zeit verkörperten in Anbetracht ihrer Kurzfristigkeit das Geldmarktvolumen der Bank. Die Kunden vertrauten die Festgeldanlagen direkt der VP Bank an und wollten das Auslands- bzw. Transferrisiko nicht selbst übernehmen.¹³² Über den Ursprung der Gelder liegen nur noch wenige Informationen vor. 1981 stammten die CHF 734 Mio. (60 Prozent entfielen auf Schweizer Franken, 40 Prozent auf Fremdwährungen) aus «über 60 Ländern der Welt, hauptsächlich jedoch aus dem europäischen Raum. Diese Publikumsfelder haben kurze Laufzeiten und reagieren schnell auf Ausseneinflüsse, besonders auf jede Änderung der Sicherheit und der Rentabilität».¹³³

Bei den Kreditoren auf Zeit mit Laufzeiten von 1 bis 12 Monaten waren Anfang der 1980er-Jahre Mindesteinlagen von CHF 50'000 erforderlich. Es handelte sich dabei oftmals um Liquiditätsreserven bzw. Wartegelder kapitalkräftiger Privatpersonen und Unternehmen. Von den CHF 779 Mio. Kreditoren auf Zeit entfielen beispielsweise Ende 1984 20 Prozent auf natürliche und 80 Prozent auf juristische Personen, wobei der hohe Anteil der Sitzunternehmen und Holdinggesellschaften die Bedeutung des liechtensteinischen Gesellschaftswesens für die VP Bank unterstreicht.¹³⁴ Aus Anlass der verstärkten Fokussierung auf das internationale Private Banking und der Implementierung der neuen kunden- und marktorientierten Organisationsstruktur legte die Geschäftsleitung Mitte 1992 die in Tabelle 8 gezeigte Kundenstruktur vor. Diese bestätigte die bekannte 80:20-Regel. 83 Prozent der Anlagekundschaft hielten 9.3 Prozent des von der Bank betreuten Kundenvermögens (Retailgeschäft). Hinsichtlich Profitabilität war das Verhältnis sogar noch einseitiger.

Tabelle 8: Kundenstruktur 1980

Kundensegmente	Anzahl	Vermögen	Kredite
Retail (< CHF 200'000)	83.0 %	9.3 %	
Standard (CHF 200'000 – 500'000)	8.8 %	9.8 %	
Tailor made (> CHF 500'000)	8.2 %	80.9 %	
Total Kunden	36'600		CHF 10.05 Mrd. ¹³⁵
Davon waren:			
Natürliche Personen	76.7 %	31.4 %	CHF 437 Mio. ¹³⁶
Sitz- und Holdinggesellschaften	17.4 %	52.0 %	CHF 607 Mio.
Juristische Personen	5.9 %	16.6 %	CHF 208 Mio.
Total	100 %	100 %	CHF 1'252 Mio.

Quelle: VPBArch A.001.061, Strategie 1992, Dokumentation zur ausserordentlichen Verwaltungsratssitzung vom 29.10.1992, S. 22 f.

Auf die Zielgruppe Tailor made, die 8.2 Prozent der Kundenbeziehungen ausmachte, entfielen 80.9 Prozent aller Kundenvermögen. Rund 15 Prozent des Anlagevermögens stammten von natürlichen Personen mit Domizil in Liechtenstein oder in der Schweiz. Ein wichtiges Kundensegment im Private Banking stellte die Gruppe der Sitz- und Holdinggesellschaften dar, die 52 Prozent aller Kundenvermögen auf sich vereinigten. Hier lag nach Ansicht der Geschäftsleitung zugleich eine Gefahr (Abhängigkeit vom Standort) und eine Chance (Intensivierung und Betreuung konnten ertragssteigernd wirken). Bei den Krediten entfiel knapp ein Drittel auf natürliche Personen – fast ausschliesslich mit Domizil im Frankenraum und überwiegend im Hypothekarbereich. Hier war das Risiko überschaubar und relativ gering. Die tätigen juristischen Personen vereinten etwa die Hälfte der ausstehenden Kredite auf sich. Das Lombardgeschäft hingegen konnte noch forciert werden.¹³⁷ Wie schon oben angemerkt, mussten die Verpflichtungen der Bank im Verhältnis zu ihren eigenen Mitteln stehen. Aufgrund der starken Zunahme der Publikumsfelder musste die VP Bank deshalb das Eigenkapital zwischen 1982 und 1987 schrittweise von CHF 25 Mio. auf 50 Mio. (1982), 75 Mio. (1985) und schliesslich auf 90 Mio. (1987) erhöhen. CHF 15 Mio. (1985) bzw. 30 Mio. (1987) davon bestanden bis 2000, als die Kapitalstruktur vereinfacht wurde, aus Partizipationsscheinen. Die Agios auf Kapitalerhöhungen und auf PS-Emissionen trugen wesentlich dazu bei, die eigenen Mittel der Bank mit günstigem Geld zu stärken. Die VP Bank öffnete grosse Reserven; ein weiteres Merkmal der VP Bank war ihre finanzielle Stärke: Die ausgewiesenen eigenen Mittel machten jeweils bis zu 13 Prozent der Passiven aus. Damit wies die VP Bank eine der höchsten Eigenkapitalquoten aller Banken im Frankenraum auf.

Aktiven

Im Vergleich zur BiL, die bereits 1982 in London erstmals auf einem internationalen Finanzplatz eine Niederlassung errichtet und bis 1986 ein Netz von Stützpunkten auf allen fünf Kontinenten aufgebaut hatte, verfügte die VP Bank bis 1987 weder in der Schweiz noch im übrigen Ausland über operationelle Tochtergesellschaften. Der Anteil der im Nichtfrankenraum angelegten Aktiven war zudem bis Mitte der 1990er-Jahre bescheiden. Wie das folgende Beispiel zeigt, pflegte die VP Bank eine konservative Anlagepolitik und wählte im Zweifelsfall den vorsichtigen Weg. Als im Dezember 1979 infolge der Iran-Krise und der Sperre iranischer Vermögenswerte in den USA das Transferrisiko zunahm und die Gefahr bestand, dass andere Märkte diese Sperre nachahmen könnten, passte die VP Bank ihre Anlagepolitik an die veränderten Verhältnisse an. Der iranisch-amerikanische Konflikt brachte dem Euromarkt eine anhaltende Unsicherheit, vor allem aber eine grosse Zurückhaltung und viele offene Fragen, wie sich Heinz Batliner nach einem Besuch bei den Devisenchefs der Grossbanken in Zürich ausdrückte: «Allerdings weiss niemand so recht, was unternommen werden soll, denn was heute richtig sein mag, kann morgen bereits wieder falsch oder überholt sein. Immerhin muss man in den Überlegungen die Tatsache mit einbeziehen, dass die mittelfristigen Eurokredite heute ein Volumen von rund 70 Milliarden US-Dollar pro Jahr erreicht haben. Die iranischen Ereignisse haben auch deutlich demonstriert, dass die Umwandlung kurzfristiger Depositen in langfristige Bankkredite extreme Risiken beinhaltet. Nach wie vor bleibt gegenwärtig die Frage offen, inwieweit und in welcher Form die Opec-Länder bereit sein werden, die Euromärkte zu alimentieren. Andere Meinungen lauten allerdings auch dahin, dass Depositäre nun eher abgeneigt sein könnten, Gelder in den internen Märkten zu platzieren, und stattdessen die Off-Shore-Zentren noch stärker bevorzugen werden.»¹³⁸

Keine der drei grössten Schweizer Banken hatte bis Mitte Dezember 1979 interne vorsorgliche Massnahmen getroffen. «Die Banken sind sich jedoch des erhöhten Risikos infolge der Iran-Krise einerseits und der US-Blockade andererseits voll bewusst. Der gesamte arabische Raum ist ein Pulverfass geworden, und die seinerzeitige monetäre Ordnung hängt an einem hauchdünnen Faden! Es darf nichts passieren ... Auch seitens der Kundschaft ist keine besondere Umschichtung zu beobachten. Einige Opec-Länder diversifizieren: Anlage in Gold, Anlage in verschiedenen Währungen (Währungskorb), Anlage vornehmlich beim Hauptsitz der Grossbanken (keine Filialen). War man früher noch eher geneigt, Fremdwährungsgelder im Lande der Währung zu platzieren, so weicht man heute infolge der US-Kontosperrung in andere Märkte aus (Angst vor Nachahmung). Grossbanken haben Länder- und Bankenlimiten. Völlig überraschend war auch der Gerichtsentscheid des High Court of London, gemäss welchem die Chemical Bank of New York erwirkt hatte,

dass keine Iran-Gelder ins Ausland transferiert werden dürfen (inzwischen aufgehoben). Alle diese Gerichtsentscheide lösen eine grosse Unsicherheit aus. – Auf die Schweiz angesprochen, hat man weniger Angst wegen einer Blockade, da ja der Iran und die Opec-Länder bei den schweizerischen Banken einen Nettoüberschuss ausweisen.»¹³⁹

Mitte Dezember 1979 beschloss der Verwaltungsrat der VP Bank, die eigenen Anlagen in Schweizer-Franken-Währung sowohl bei den ausländischen Banken mit Sitz in der Schweiz als auch bei den ausländischen Banken mit Sitz im Ausland von je CHF 25 Mio. auf CHF 10 Mio. zu reduzieren und die Mittel «vermehrt bei den erstklassigen schweizerischen Bankinstituten [zu platzieren], zumal zurzeit auch keine grosse Zinsdifferenz zwischen Festgeldanlagen bei schweizerischen Korrespondenzbanken und den Auslandsbanken erzielt wird. Dagegen kann ein Teil der US-Dollar-Festgeldanlagen auf dem Londoner Finanzplatz investiert werden».¹⁴⁰

Heinz Batliner beobachtete besorgt, wie die Auslandsverschuldung Anfang der 1980er-Jahre weiter anwuchs, insbesondere in den lateinamerikanischen Ländern und im Ostblock. Nach Heinz Batliner präsentierte sich «der Horizont seit Ende des 2. Weltkrieges noch nie so düster» wie 1982.¹⁴¹ Aufgrund der Überschuldung an den Finanzmärkten und «bis zur Klärung der internationalen Finanzierungen, Umschuldungen usw. der Banken und Staaten» – im August 1982 rief Mexiko ein Zahlungsmoratorium aus – handhabte die VP Bank die Anlagepolitik 1982 noch restriktiver und beschränkte die Anlage der eigenen Festgelder in CHF auf Schweizer Banken in der Schweiz. Aufgrund der Erfahrungen, welche die internationale Finanzwelt im gleichen Jahr mit dem Zusammenbruch des Mailänder Banco Ambrosiano gemacht hatte, platzierte sie zudem die Bankenfestgelder in Fremdwährungen im Land der Währung nicht mehr bei Töchtern, sondern bei Filialen, für welche die Muttergesellschaften auch im internationalen Rechtsvergleich voll hafteten. Es liegt auf der Hand, dass die Bank während der stürmischen Entwicklung der 1980er- und 1990er-Jahre Anpassungen sowohl im Hinblick auf die geografischen als auch auf die Institutsplafonds vornahm. Dies nicht nur im Hinblick auf den Zuwachs ihrer Festgelder, sondern auch auf die veränderte Bonität der Korrespondenten. Die Bank berücksichtigte zur Risikostreuung und zum Ausschluss eines Klumpenrisikos viele Adressen im In- und Ausland, hielt aber strikt an einer konservativen Anlagepolitik fest. Die Schweizer Grossbanken und Kantonalbanken blieben Hauptabnehmer der eigenen wie auch der von den Kunden der Bank anvertrauten Gelder.¹⁴²

Die Fiduziar- und Fremdwährungsanlagen der Kundengelder beinhalteten hingegen aufgrund der Art der Anlagen weniger Risiken für die Bank. Bei den Kontokorrentguthaben der Kunden war die VP Bank zudem durch die allgemeinen Geschäftsbedingungen gedeckt, «die das Transferrisiko auf den Kunden abwälzten».¹⁴³

Die Leitung der VP Bank baute in der Folge das Auslandsengagement ab. Der Anteil ausländischer Anlagen ging 1980 gegenüber dem Vorjahr von 25.6 Prozent (1979) auf 11.4 Prozent zurück. Im Vergleich zu den ausländischen und insbesondere zu den Schweizer Banken, die einen Auslandsanteil von durchschnittlich circa 36 Prozent aufwiesen, war das Auslandsengagement der VP Bank damals ausserordentlich gering.¹⁴⁴ 1981 sank der Auslandsanteil gar unter die 10-Prozent-Marke und betrug bis 1996 immer weniger als 15 Prozent.

Der grösste Teil der kurzfristigen Kundengelder war währungs- und fristenkongruent bei erstklassigen Banken angelegt. Die Bankendebitoren stiegen von Ende 1979 bis Ende 2000 von CHF 301 Mio. auf CHF 7.2 Mrd., wobei sich ihr Anteil am Total der Aktiven von 57 Prozent (Ende 1979) auf 66 Prozent (Ende 2000) erhöhte. Andererseits konnte die VP Bank trotz starkem Wettbewerb das Kredit- und Kommerzgeschäft ausdehnen. Die Kundenausleihungen stiegen in derselben Periode von CHF 146 Mio. auf CHF 2.3 Mrd., wovon 19 bzw. 45 Prozent auf die Hypothekaranlagen entfielen. Die günstige Refinanzierung erlaubte es den liechtensteinischen Banken, tiefe Hypothekarzinssätze zu gewähren. Die prozentual grösste Wachstumsrate verzeichnete der Bilanzposten Wertschriftenbestand und Beteiligungen, der von CHF 17 Mio. auf CHF 1.06 Mrd. oder von 3.2 auf 9.7 Prozent der Aktiven stieg. Während das Wertschriftenportefeuille 1979 noch zu 82 Prozent aus ausländischen Obligationen bestand, machte der Anteil der ausländischen Obligationen Ende 2000 nur noch 43 Prozent, derjenige der ausländischen Aktien aber 21 Prozent, der inländischen Aktien 18 Prozent und der Anteilscheine an Anlagefonds 15 Prozent aus. Die Ursache für die kräftige Erhöhung des Wertschriftenbestandes war die gezielte Förderung des Wertpapiergeschäftes einerseits und mangelnde alternative Anlagemöglichkeiten andererseits.

Ertrag

Nachdem die VP Bank die Bilanzsumme 1982 auf über eine Milliarde sowie die Eigenmittel auf über CHF 100 Mio. gesteigert und durch die Börsenkotierung der Aktien ihren Bekanntheitsgrad stark erhöht hatte, räumte sie nicht mehr der Grösse, sondern der Ertragskraft erste Priorität ein. Sie baute deshalb in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre, als die Börsen bis zum Krach von 1987 einen Boom erlebten, die Vermögensverwaltung und das Börsengeschäft stark aus und verminderte damit gleichzeitig die Abhängigkeit vom risikobehafteten Zinsdifferenzgeschäft. Die VP Bank verstand sich damals als Universalbank mit regionalem Charakter. Das Zinsdifferenz- und das Kommissionsgeschäft bildeten die beiden wichtigsten Eckpfeiler der Ertragsrechnung, wobei das Zinsdifferenzgeschäft bis 1996 die bedeutendste Einnahmequelle des Stammhauses blieb. Die günstigen Refinanzierungsmöglichkeiten im Interbank- und Kreditgeschäft bewirkten von 1979

bis 2000 einen Anstieg des Zinssaldos von CHF 3.55 Mio. auf CHF 114.7 Mio., was 31 Prozent des Bruttoerfolgs von 2000 entspricht. Die Förderung der indifferenten Bankgeschäfte (Vermögensverwaltungs- und Wertpapiergeschäfte) und der starke Zufluss von bilanzunwirksamen Kundenvermögen bewirkten einen Anstieg des Nettokommissionsertrags von CHF 2.68 Mio. auf CHF 166.1 Mio. (45 Prozent des Bruttoerfolgs). Von 1997 bis 2000 überstieg der Nettokommissionsertrag den Saldo aus dem Zinsdifferenzgeschäft. Im Einklang mit dem gestiegenen Wertschriftenbestand erhöhten sich auch die Wertschriftenerträge auf CHF 48 Mio. Insgesamt nahm deshalb der Bruttoerfolg von CHF 9.6 Mio. auf CHF 365.5 Mio. zu. Dies entsprach jährlichen Zuwachsraten von über 15 Prozent, was über den entsprechenden Wachstumsraten der schweizerischen Grossbanken lag. Der Bruttogewinn (in laufenden Preisen) wuchs in den Jahren 1980 bis 2000 von CHF 3.9 Mio. auf CHF 254 Mio. Berücksichtigt man die Inflation (1956 = 100), bedeutete dies ein Wachstum von CHF 1.7 Mio. auf CHF 64 Mio. oder jährlich um über 20 Prozent. Besonders stark fiel das Wachstum in der ersten Hälfte der 1980er- und – mit Ausnahme der Jahre 1990 und 1995 – in den 1990er-Jahren aus.

Aufwand

Der Geschäftsaufwand stieg von CHF 5.68 Mio. auf CHF 111 Mio. Die Bank errichtete 1981 bis 1984 und 1991 bis 1994 an der Aeulestrasse 6 in Vaduz einen neuen Hauptsitz und auf der Nachbarliegenschaft «Giessen» einen Erweiterungsbau. Zudem tätigte sie beträchtliche Neuinvestitionen in elektronische Hilfsmittel. Beim Personalbestand stieg vor allem der Bedarf an Spezialisten, bedingt etwa durch den Anschluss an das elektronische Zahlungsverkehrsnetz der Banken (SWIFT) 1981, die Einführung eines neuen Zahlungsverkehrssystems 1989 und die Inbetriebnahme moderner Handelszentren 1984 und 1994 sowie durch das zunehmende Angebot an die Kunden, ihre Geschäfte elektronisch abzuwickeln. Der erwähnte Volumenschub verlangte einen weiteren Ausbau der Verarbeitungs- und Speicherkapazität der Datenverarbeitungsanlagen. Trotz dieser grossen Investitionen in die Infrastruktur und einer starken Erhöhung des Personalbestands bedeutete dies aufgrund der in Liechtenstein vergleichsweise tiefen Personalkosten im Vergleich mit der Ertragsentwicklung eine unterproportionale Zunahme, sodass sich der Bruttogewinn von CHF 3.92 Mio. auf CHF 254 Mio. verbesserte. Die Abschreibungen hatten fast ausschliesslich den Charakter von stillen Reserven, und die Steuern fielen relativ wenig ins Gewicht, sodass der ausgewiesene Reingewinn von CHF 2.86 Mio. auf CHF 197 Mio. anstieg.¹⁴⁵ Der Wirtschaftlichkeitsgrad (Geschäftsaufwand in Prozent des Bruttoerfolgs) der Bank verbesserte sich in den 1990er-Jahren von 50 Prozent (1989) auf 30 Prozent (2000). Nachdem die VP Bank die Dividende von 1981 bis 1987 schrittweise von 9 auf 12 Prozent des Aktienkapitals erhöht hatte, schüttete sie 1990 für das Geschäftsjahr 1989 erstmals

Tabelle 9: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1995–2000

Jahr	Zinsdifferenz- geschäft ¹	Nettokom- missionsertrag	Ertrag aus Handel mit Devisen/ Edelmetallen	Wertschriften- ertrag ²	Brutto- erfolg ³
	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen
1995	67.7	50.2	14.6	19.6	156.9
1996	65.1	61.2	20	25.6	184
1997	79.3	85.4	22.43	28.9	226.8
1998	89.3	114	22.85	55.8	287.5
1999	93.6	132.6	23.86	54.86	318.8
2000	114.7	166.1	22.96	48	365.5

	Geschäfts- aufwand	Brutto- gewinn	Rein- gewinn	Bilanzsumme		eigene Mittel	Mitarbei- tende
Jahr	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Preisen von 1956		
1995	62.8	94.1	47.6	6'318	1'658	674	407
1996	68.6	115.4	61	7'424	1'933	745	428
1997	75.1	151.7	79.1	8'070	2'093	839	429
1998	84.9	202.6	108.6	8'553	2'223	958	467
1999	92.9	225.9	145.8	10'654	2'723	1'096	497
2000	111.3	254.3	196.8	10'926	2'751	1'058	563

Quellen: Geschäftsberichte 1995–2000.

eine 14-prozentige Dividende aus. Bis 2001 stieg die Dividende der VP Bank dann sprunghaft auf 60 Prozent des Nominalkapitals an.¹⁴⁶

2001–2006: Krise, Restrukturierung und Wiederaufschwung

Umfeld und Geschäftsentwicklung

Die negative Performance an den Aktienmärkten und tiefe Börsenumsätze hinterliessen auch bei der VP Bank Gruppe tiefe Spuren, sodass sie in den Jahren 2001 und 2002 nicht an die Erfolge der vergangenen Jahre anknüpfen konnte. Die Bilanzsumme der VP Bank Gruppe sank in diesen beiden Jahren um beinahe 20 Prozent auf CHF 8.9 Mrd. Der Konzerngewinn ging von CHF 197 Mio. im Rekordjahr 2000 auf CHF 68 Mio. (2001) und schliesslich auf CHF 38 Mio. (2002) zurück. Trotz Anfang 2002 erlassener Sparmassnahmen sank der Bruttogewinn (Erträge minus Geschäftsaufwand in laufenden Preisen) in dieser Zeitspanne von CHF 254 Mio. auf CHF 36 Mio. Am meisten wurden die beiden Jahresergebnisse durch den Wertschriftenertrag beeinträchtigt. Aufgrund der schlechten Marktentwicklung musste die Bank nämlich den Wert ihrer eigenen Wertschriftenbestände (darunter die eigenen VP Bank Aktien) herabsetzen und für diesen Geschäftsbereich einen Verlust von CHF 38 Mio. (2001) bzw. CHF 75 Mio. (2002) ausweisen. Der Einbruch 2002 war zudem auf die Abnahme der Kundengelder von CHF 29.6 Mrd. (2001) auf CHF 25.2 Mrd. und die Entwicklung der Wechselkurse zurückzuführen. Die Mitarbeiterzahl sank 2002 von 563 auf 549.

2003 erhöhte sich der Bruttogewinn wieder auf CHF 139 Mio., der Konzerngewinn nahm auf CHF 95 Mio. zu. Die Bank knüpfte damit an erfolgreiche Geschäftsjahre vor der Krise 2001/2002 an.

Die Bilanzsumme stieg bis Ende 2006 auf CHF 9.5 Mrd. (2005: CHF 8.2 Mrd.), der Konzerngewinn auf CHF 132 Mio. (2005: CHF 119 Mio.), die betreuten Kundenvermögen erhöhten sich auf CHF 35.5 Mrd. (2005: CHF 30.1 Mrd.). Der Bruttogewinn (Betriebs-ertrag netto, minus Geschäftsaufwand) von CHF 174 Mio. lag um 30 Prozent höher als vor zwei Jahren (2004: CHF 134 Mio.) und war Ausdruck eines wiedererlangten gesunden Wachstums und einer soliden Ertragslage.

Passiven

Die eigenen Mittel nahmen in den Jahren 2004 bis 2006 um 29 Prozent oder CHF 230 Mio. auf CHF 1021 Mio. zu. Die VP Bank verfügte mit einer Eigenkapitalquote von 10.5 Prozent im Branchenvergleich über eine komfortable Eigenmittelausstattung und damit über ein hohes Mass an Sicherheit für Kunden und Geschäftspartner. Entsprechend erhielt die VP Bank Gruppe 2005 von Standard & Poor's das Rating «A/Stable/A-1». Es widerspiegelt

das solide Risiko- und Finanzprofil der Gruppe, das sich durch eine starke Kapitalstruktur und eine hohe Profitabilität auszeichnete. Die Bank wies 2006 CHF 7.1 Mrd. Verpflichtungen gegenüber Kunden aus, was 74 Prozent der Bilanzsumme entsprach. 11 Prozent der Verpflichtungen gegenüber Kunden bestanden in Spar- oder Anlageform.¹⁴⁷

Die VP Bank Gruppe gab für ihr Stammhaus als eine der wenigen Vermögensverwaltungsbanken im Frankenraum die Aufteilung der Kundengelder nach Kundendomizil bekannt. 40 Prozent der verwalteten Vermögen des Stammhauses in Vaduz stammten 2006 von Kunden aus der Schweiz (26 Prozent) und aus Liechtenstein (14 Prozent). Rund 37 Prozent stammten von Kunden aus dem europäischen Nichtfrankenraum (Deutschland 16 Prozent, Russland 5 Prozent, Österreich 4 Prozent, Grossbritannien, Frankreich, Belgien und Italien je 3 Prozent). Die Herkunft der restlichen Gelder wurde nicht klassifiziert.¹⁴⁸

Aktiven

2006 bestanden die Aktiven der VP Bank Gruppe zu rund zwei Dritteln aus Forderungen gegenüber Banken und zu einem Drittel aus Forderungen gegenüber Kunden. Dabei nahmen die Kundenausleihungen seit 2003 um CHF 300 Mio. zu, was in erster Linie durch das Wachstum bei den Hypothekaranlagen bedingt war. Früher verzeichnete die VP Bank im Vergleich zu anderen Privatbanken, wie etwa Vontobel oder Julius Bär, einen hohen Anteil der Forderungen gegenüber Kunden – eine Folge der Vergangenheit als Universalbank.¹⁴⁹

Ertrag

Erstmals veröffentlichte die VP Bank Gruppe für das Geschäftsjahr 2003 Angaben zum Erfolg der einzelnen Geschäftseinheiten. Da einerseits das Trust Banking auch das Firmenkundengeschäft und andererseits das Geschäftsfeld Private Clients neben dem Private Banking auch das Personal Banking umfasste, schaffte die Segmentrechnung nach aussen hin jedoch nur wenig Transparenz.

Das Investment Management (Bewirtschaftung der Bank- und Kundengelder sowie des Anlagevermögens der Bank und Verwaltung von Spezialmandaten) trug mit CHF 52 Mio. am meisten zum Vorsteuergewinn der Gruppe von CHF 99 Mio. bei. Im Intermediär- und Firmenkundengeschäft (Trust Banking) erwirtschaftete die Bank CHF 47 Mio. und im Privatkundengeschäft (Private Clients) CHF 27 Mio. Das Corporate Center, das die zentralen Stäbe, die führungsmässig dem Verwaltungsrat unterstellte Interne Revision und die Tochtergesellschaften zusammenfasste, wies einen Verlust von CHF 27 Mio. aus, wobei die Tochtergesellschaften allein genommen einen Gewinn von CHF 17 Mio. erarbeiteten. 2006 steuerte das Trust Banking – entsprechend den liechtensteinischen Gegebenheiten –

jedoch mit CHF 100 Mio. oder 68 Prozent wieder den Löwenanteil zum Vorsteuergewinn von CHF 146 Mio. bei. Das Trust Banking umfasste neben den Intermediärkunden auch die Bereiche Investment Strategy und Asset Management sowie die IFOS und neu die VP Bank and Trust Company (BVI). Die Geschäftseinheit Private Clients, die alle Direktkundenbeziehungen (inklusive das Kommerzgeschäft) zusammenfasste, erarbeitete einen Vorsteuergewinn von CHF 79 Mio., was 54 Prozent des Vorsteuerergebnisses ausmachte. Die Banking Services mit den technisch ausgerichteten internen Dienstleistungen und das Corporate Center mit den zentralen Stäben wiesen Verluste von CHF 28 Mio. bzw. CHF 4 Mio. aus.

Im Einklang mit ihrer Strategie der verstärkten Fokussierung auf das Private Banking konnte die VP Bank Gruppe den Anteil des Kommissions- und Dienstleistungsgeschäfts am Bruttoerfolg 2004 und 2006 von 42 auf 48 Prozent steigern. Der Anteil des Zinsengeschäfts ging leicht von 41 Prozent (2003) auf 40 Prozent (2006) zurück, und derjenige aus dem Handelsgeschäft blieb bei 7 Prozent.¹⁵⁰

Aufwand

Die VP Bank Gruppe mass dem Kostenmanagement besondere Aufmerksamkeit bei. Der Geschäftsaufwand nahm von Ende 2000 bis Ende 2006 um CHF 42 Mio. auf CHF 152 Mio. zu. 2002 und 2003 hatte er aufgrund tieferer Personalkosten vorübergehend abgenommen. Die Zunahme resultierte primär aus dem höheren Personalbestand, der Akquisition von Beteiligungen im Jahr 2001 (STA Salmann Trust AG, Vaduz, und Banque Baumann & Cie. S.A., Luxembourg) und der steigenden Kosten für Marketing und Informatik. Zwischen 2004 und 2006 kam darin auch der verstärkte Ausbau der Frontbereiche und der Marktexpansion (Aufbau der VP Vermögensverwaltung GmbH, München, der Repräsentanz in Moskau sowie von Geschäftseinheiten in Singapur, Dubai und Hongkong) zum Ausdruck.

Tabelle 10: Kennzahlen der VP Bank Gruppe 2001–2006

Jahr	Zinsdifferenz- geschäft ¹	Nettokom- missionsertrag	Ertrag aus Handel mit Devisen/ Edelmetallen	Wertschriften- ertrag ²	Brutto- erfolg ³
	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen	in Mio. zu lau- fenden Preisen
2001	105.1	142.1	18.2	-37.5	238.2
2002	90.8	120.3	17.6	-74.7	162.1
2003	109.4	112	19.4		264.5
2004	99.0	122.4	22.1		260.4
2005	114.6	144.3	20.9		297
2006	129.7	155.4	21.4		326.3

	Geschäfts- aufwand	Brutto- gewinn	Rein- gewinn	Bilanzsumme		eigene Mittel	Mitarbei- tende
Jahr	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Mio. zu laufenden Preisen	in Preisen von 1956		
2001	128.1	110.1	68.4	10'440	2'620	1'070	575
2002	126.2	35.9	38.7	8'858	2'203	1'000	549
2003	125	394.4	94.7	8'171	2'032	744	543
2004	125.9	134.5	91.2	7'889	1'925	791	549
2005	134.5	162.5	119.3	8'238	1'990	926	566
2006	152.02	174.3	132.1	9'548	2'283	1'021	611

Quellen: Geschäftsberichte 2001–2006.

3. Der Gang an die Börse

Der Weg zur Publikumsöffnung 1974

Zur Zeit der Börseneinführung betrug das Aktienkapital CHF 50 Mio. Die VP Bank hatte in ihrer 25-jährigen Geschichte die Eigenmittel stets dem steigenden Geschäftsvolumen angepasst. Die Eigenkapitalstruktur hatte sich seit der Umwandlung der VP Bank Anstalt in eine Aktiengesellschaft am 31. Dezember 1962 wie folgt verändert: Das Aktienkapital von CHF 2 Mio. war in 1'000 auf den Inhaber lautende Stammaktien zu CHF 2'000 eingeteilt. Bei der Kapitalerhöhung von CHF 2 Mio. auf CHF 5 Mio. im Jahr 1965 wurden die Inhaberaktien annulliert, und das Aktienkapital wurde in 6'000 Namenaktien der Kategorie A zu CHF 500 und 1'000 Namenaktien der Kategorie B zu CHF 2'000 aufgeteilt. Während die A-Aktien ausschliesslich im Besitz der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger waren, verteilten sich die B-Aktien auf rund zwei Dutzend Aktionäre. Im Gegenzug zur Aufhebung der Bindung der Bankkonzession an den Gründer verpflichtete sich die Bank 1967, jederzeit mindestens 60 Prozent der Stimmrechte und 51 Prozent des Aktienkapitals rechtlich und wirtschaftlich im Eigentum liechtensteinischer Staatsangehöriger zu belassen.¹⁵¹

Aufgrund des starken Geschäftswachstums musste die VP Bank das Aktienkapital 1968 abermals von CHF 5 Mio. auf CHF 10 Mio. und 1974 auf CHF 15 Mio. erhöhen. Während Heinz Batliner für eine Entwicklung hin zu einer Handelsbank und für eine Publikumsöffnung plädierte, hegten Guido Feger und Olaf Walser 1968 anfänglich gegen eine Verdoppelung des Kapitals und eine Ausweitung des Aktionärskreises Bedenken: «Die Entwicklung der Bank verläuft zu stürmisch und für die Bewältigung neuer Aufgaben hat [die Bank] zu viel junges und zu wenig qualifiziertes Personal.»¹⁵²

Dem Gründer der Bank war es ein wichtiges Anliegen, dass die Bank auch nach seinem Tod über seine Stiftung auf ein solides Aktionariat bauen und den liechtensteinischen Charakter bewahren konnte.¹⁵³ Zudem mussten die Auflagen der Regierung bezüglich des Aktionariats gewahrt bleiben. Die Bilanzentwicklung und das Fehlen langfristiger Fremdmittel machten jedoch eine Erhöhung erforderlich. Die Stiftung übte bei der Kapitalerhöhung ihr Bezugsrecht nur zur Hälfte aus, sodass ein Nominalbetrag von CHF 1.5 Mio. für Neuaktionäre der Aktiengruppe B zur Verfügung stand. Feger und Walser hatten dabei die Hoffnung, dass Aktionäre der Kategorie B-Aktien mit ihren umfassenden Geschäftsbeziehungen die Ertragslage der Bank weiterhin stark befruchten und dass Neuaktionäre neue Geschäfte bringen und für eine gesunde Breitenwirkung sorgen würden. Nach Batliner waren zudem Inlandsaktionäre für die Zukunft der Bank – so etwa im Hinblick auf eine Konzessionserweiterung – von erstrangiger Bedeutung.¹⁵⁴

Der Weg zur Publikumsöffnung der Bankaktien wurde 1974 eingeschlagen: Damals beschloss die Generalversammlung neben der Erhöhung des Aktienkapitals von CHF 10 Mio. auf CHF 15 Mio. auch die Aufsplittung der Aktien im Verhältnis 1:5, um sie leichter handelbar und damit weiteren Interessenten zugänglich zu machen. Gleichzeitig schuf sie Publikumsaktien, und zwar 25'000 Namenaktien der Kategorie B zum Nominalwert von CHF 400 pro Aktie. Die VP Bank war damit das erste Unternehmen Liechtensteins, das Aktien an das Publikum und an das eigene Personal abgab und einer breiteren Bevölkerungsschicht die Möglichkeit bot, sich an einem liechtensteinischen Unternehmen zu beteiligen. Vor allem aber konnte sich der VP Bank Kunde an seiner Bank beteiligen, wie Heinz Batliner sich einmal ausdrückte.¹⁵⁵ Die erhoffte breite Streuung sollte zudem das Bankgeschäft günstig beeinflussen. Die Quote der B-Aktien, die damals dem Publikum, und zwar vorwiegend der in Liechtenstein ansässigen Bevölkerung, zum Emissionskurs von 200 Prozent angeboten wurde, war rasch überzeichnet. 1975 war die Zahl der Aktionäre auf über 300 angestiegen, wobei es sich bei den meisten um Kleinaktionäre handelte.¹⁵⁶ Die VP Bank war de jure die erste Publikumsgesellschaft Liechtensteins. De facto blieb sie aber mehrheitlich im Besitz der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger. Seit 1965 fand sie auch einige mit Liechtenstein verbundene Investoren, die nicht nur an einem grösseren längerfristigen Engagement interessiert waren, sondern auch einen Teil ihrer Geschäfte über die VP Bank abwickelten.¹⁵⁷ Gleichzeitig mit der Platzierung von Aktien im Publikum erhielt das Personal der VP Bank 1974 die Möglichkeit, Mitarbeiteraktien zu erwerben. Die Beteiligung der Belegschaft am Unternehmen entsprach damals einem allgemeinen Trend. Die VP Bank anerkannte damit die Schaffenskraft und Betriebstreue der Belegschaft. Sie versprach sich zudem, dass die beteiligten Mitarbeiter sich verstärkt um das Wohl «ihres» Unternehmens kümmern und dessen Interessen wahren würden.¹⁵⁸

Massive Zunahme der eigenen Mittel und Verbreiterung des Aktionariats 1979–1982

1979 und 1982 erhöhte die VP Bank das Aktienkapital schrittweise von CHF 15 Mio. auf 25 bzw. 50 Mio. Das Aktienkapital von CHF 50 Mio. bestand in der Folge aus 104'000 Namenaktien der Kategorie A à CHF 100 Nennwert (CHF 10.4 Mio.), 57'334 Namenaktien der Kategorie B à CHF 400 Nennwert (CHF 22.9 Mio.), und 41'666 Inhaberaktien à CHF 400 Nennwert (CHF 16.7 Mio.). Gemäss Statuten konnte die VP Bank den Erwerb von Aktien der Kategorie A nur anerkennen und im Aktienbuch eintragen, wenn es sich bei den Käufern um liechtensteinische Landesangehörige oder von solchen beherrschte juristische Personen handelte.¹⁵⁹ Damit blieb die Auflage der liechtensteinischen Regierung anlässlich der Konzessionerteilung von 1967 gewährleistet, wonach die Aktienmehrheit der VP Bank jederzeit rechtlich und wirtschaftlich im Eigentum liechtensteinischer Staatsangehöriger bleiben musste.

Durch die beiden Kapitalerhöhungen flossen der VP Bank CHF 85 Mio. neue Mittel zu. Damit stieg der Anteil der Eigenmittel an der Bilanzsumme 1982 auf 10.3 Prozent, was damals weit über dem Durchschnitt der Schweizer Banken lag. Die starke Ausweitung der Geschäftstätigkeit und die Inflation liessen die Bilanzsumme sprunghaft ansteigen. Sie kletterte im Juni 1982 über die Milliardenhürde. Der markante Zuwachs lag vor allem in der Zunahme der Kreditoren auf Sicht und auf Zeit. Die VP Bank beabsichtigte nach Heinz Batliner «mit der Ausstattung des erhöhten Grundkapitals in Zukunft noch konsequenter das Bild unserer Bank als Universalbank [zu] pflegen, wobei wir unserem bewährten Prinzip «konservativ – dynamisch» auch in Zukunft treu bleiben wollen. Die Kontakte mit unseren Auslandskorrespondenten und Verbindungen werden wir vermehrt pflegen und besonders die Vermögensverwaltung und Anlageberatung sowie unser Auslandsgeschäft ausbauen. Unsere Innovationsanstrengungen haben das Ziel der Stärkung und Verbesserung auch in anderen Arten des indifferenten Geschäftes. Der Währungsvertrag mit der Schweiz ermöglicht uns, das Emissions- und Syndikatsgeschäft zu intensivieren. Hand in Hand gehen damit unsere Bestrebungen, vermehrte Ertragsmöglichkeiten zu nutzen, die Ertragskraft unserer Bank zu stärken und aus dem erhöhten Kapital auch dauernd einen entsprechenden Gewinn zu erwirtschaften. Getreu unserem Leitbild muss die Prosperität unserer Bank mit der Sicherung der Arbeitsplätze einhergehen.»¹⁶⁰

Die Kapitalerhöhung von 1982 drängte sich nicht nur aufgrund der Eigenmittelvorschriften auf. Die Risiken im Bankgeschäft hatten sich nach Meinung der VP Bank Leitung aufgrund der zunehmenden Staatsverschuldung massiv erhöht. Die Bank hatte zudem eine Grösse erreicht, die eine starke Eigenmittelbasis als notwendig erscheinen liess, da sie weder über eine Staatsgarantie, wie zum Beispiel die LLB, noch über andere Rückendeckung verfügte, wie dies beispielsweise bei der Bil oder bei den schweizerischen Bankinstituten der Fall war. Sie erreichte auch eine bessere Handelbarkeit und Streuung ihrer Aktien.¹⁶¹

Die Anzahl Aktionäre stieg von 1974 bis 1983 kontinuierlich auf rund 550 an, was auf ein besonderes Interesse an den VP Bank Aktien schliessen lässt.¹⁶² Der Verwaltungsrat der VP Bank beschloss Mitte Mai 1974, einen ausserbörslichen Markt für die VP Bank Aktien einzuführen, jedoch diesen «nicht zu forcieren», und erliess dazu folgende Richtlinien: «1. Die Direktion der VP Bank bzw. Herr Dr. Batliner wird für den ausserbörslichen Markt zuständig, und alle eingehenden mündlichen, telefonischen oder schriftlichen Anfragen sind an ihn zu richten. 2. Nach wie vor dürfen keine VP Bank Aktien an Holding- und Domizilgesellschaften angeboten werden. 3. Der Verwaltungsrat delegiert die Kompetenzen für die endgültige Bewilligung bzw. Eintragung ins Aktionärsregister an den Präsidial-

ausschuss, wobei der Ausschuss eventuell stattgefundene Änderungen jeweils dem Verwaltungsrat in der nächstkommenden Sitzung bekannt gibt. 4. Der derzeitige Geld- und Briefkurs für die VP Bank Aktien wird auf CHF 850 / CHF 900 festgesetzt. 5. Die Quote für den Handel der VP Bank Aktien wird beim Allgemeinen Treuunternehmen gehalten, wobei die technischen Abwicklungen noch zwischen Dir. Olaf Walser und Dr. Batliner geklärt werden.»¹⁶³

Anstieg der Kurse

Der Kurs der VP Bank Aktien entwickelte sich seit 1974 wie folgt: 1974/1975 wurden vereinzelt Aktien zwischen CHF 800 (Emissionskurs) und CHF 950 gehandelt.¹⁶⁴ Als sich ab 1978 auch Schweizer Banken wie der SBV oder die Zürcher Privatbank Hofmann in ihren Angebotslisten für die VP Bank Aktien zu interessieren begannen, stieg die Nachfrage und damit der Preis der Aktien schnell an. Die Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger, die neben den A-Aktien auch einige hundert B-Aktien besass, erklärte sich deshalb bereit, Aktien abzutreten und dem Publikum den Vorzug zu geben.¹⁶⁵ 1981 stieg der ausserbörsliche Kurs auf über CHF 1'300.¹⁶⁶ Nach dem 1984 erfolgten Splitting galten 1985 die Inhaberaktien CHF 2'460 höchst und CHF 1'068 tiefst, die Namenaktien CHF 450 höchst und CHF 290 tiefst. Die Partizipationsscheine lagen mit CHF 532 höchst und CHF 460 tiefst.¹⁶⁷

Am 18. Oktober 1985 beschloss die Generalversammlung eine weitere Erhöhung des Aktienkapitals um CHF 10 Mio. sowie die Bildung von Partizipationskapital in Höhe von CHF 15 Mio. Die neuen Aktien wurden den bisherigen Aktionären angeboten und von ihnen gezeichnet. Die Partizipationsscheine wurden von einem Bankensyndikat fest übernommen. Im Interesse einer möglichst breiten Streuung wurde das Bezugsrecht durch Generalversammlungsbeschluss ausgeschlossen. Im Mai 1987 wurde das Partizipations-scheinkapital auf CHF 30 Mio. erhöht.¹⁶⁸

Den Kapitalerhöhungen, insbesondere auch der Ausgabe der Partizipationsscheine, war ein ausserordentlicher Erfolg beschieden. Die massiven Überzeichnungen waren ein grosser Vertrauensbeweis für die VP Bank. Mit den beiden Kapitalerhöhungen 1982 und 1985, der Ausgabe von Partizipationsscheinen 1985 und 1987 sowie der Verstärkung der Reserven hatten sich die Eigenmittel der Bank mehr als versechsfacht. Betrugten sie Ende 1981 CHF 61 Mio., verzeichneten sie Ende 1987 CHF 368 Mio.¹⁶⁹

Vereinfachung der Kapitalstruktur 1984

Wie war das Aktienkapital aufgeteilt? Vor der Kapitalerhöhung von 1982 war das Aktienkapital von CHF 25 Mio. zu zwei Dritteln in Namenaktien der Kategorie A (83'336 Aktien mit einem Nennwert von CHF 100) und zu einem Drittel in solche der Kategorie B (41'666

Aktien mit einem Nennwert von CHF 400) aufgeteilt. Die A-Aktien waren ausschliesslich im Besitz der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger, die B-Aktien verteilten sich auf rund 450 Aktionäre.¹⁷⁰ Nach der Kapitalerhöhung waren 57 Prozent des Aktienkapitals und 74 Prozent der Stimmrechte in liechtensteinischem und dementsprechend 43 Prozent des Kapitals bzw. 26 Prozent der Stimmrechte in ausländischem Besitz.¹⁷¹

Nach der Börseneinführung der Aktien verteilten sich die Stimmrechte per Ende 1983 wie folgt auf die einzelnen Aktienkategorien: Rund 45 Prozent des Aktienkapitals und 66 Prozent der Stimmrechte waren in liechtensteinischem, 22 Prozent des Aktienkapitals und 13 Prozent der Stimmrechte in ausländischem Besitz. Die Inhaberaktien machten 33 Prozent des Aktienkapitals bzw. 21 Prozent der Stimmrechte aus. Da die Inhaberaktien jedoch formlos übertragen wurden, konnte die VP Bank die Auflage der Regierung, die Aktienmehrheit Liechtensteinern vorzubehalten, nur noch über die Namenaktien kontrollieren.¹⁷² Weil wenig VP Bank Aktien auf den Markt kamen, blieb zudem der vorbörsliche Handel schwach, und die Aktien erreichten über Erwarten hohe Kurswerte. Dies lag weder im Interesse der Bank noch der Aktionäre. Zunächst stoppte die VP Bank deshalb den Verkauf von Namenaktien an Ausländer. Dann beschloss die Generalversammlung im Mai 1984, die Kapitalstruktur zu vereinfachen, die Aktien nochmals im Verhältnis 1:2 zu splitten und die Stimmkraft der Namenaktien der Kategorie A, welche vorher eine Stimmenmehrheit von 51.4 Prozent sicherte, auf 58 Prozent zu erhöhen. Die Umwandlung führte einerseits zu einer weiteren Öffnung des Aktionärskreises und andererseits zu einer «Verbilligung» und Zunahme der Anzahl handelbarer Titel, bestand doch das Aktienkapital der VP Bank nach der Vereinfachung aus 256'000 Namenaktien à CHF 50 Nennwert (CHF 12.8 Mio.) und 186'000 Inhaberaktien à CHF 200 Nennwert (CHF 37.2 Mio.). Die vinkulierten Namenaktien, die für liechtensteinische Angehörige reserviert blieben, machten nun rund 26 Prozent des Aktienkapitals und 58 Prozent der Stimmrechte aus.¹⁷³

Einführung der VP Bank Titel an der Börse 1983–1987

Bereits im Mai 1982 schaffte die Generalversammlung der VP Bank mit einer Statutenrevision die Voraussetzung für die Kotierung ihrer Aktien an den Schweizer Börsen.¹⁷⁴ Um die Zürcher Ringbanken auf die Aktie aufmerksam zu machen, wickelte die Bank einen Teil des ausserbörslichen Marktes der VP Bank Aktien seit Juni 1982 in Koordination mit der Zürcher Privatbank Vontobel & Co. AG über die Neutra Treuhand AG in Zürich ab.¹⁷⁵ Die Einführung der VP Bank Aktie an der Zürcher Vorbörse am 7. März 1983 stellte dann einen Meilenstein in der Geschichte der VP Bank dar. Die Aktien waren das erste liechtensteinische Dividendenpapier, das an einer Börse gehandelt wurde. Durch die Kotierung wollte die Bank die Publikumsbeteiligung erleichtern. Der Handel an der Börse erhöhte

einerseits das Interesse an der Bank auf breiter Basis im In- und Ausland und förderte ihren Bekanntheitsgrad. Mit der Kotierung, die auch in der Finanzpresse ein gutes Echo fand, näherte sie sich zudem dem Zürcher Finanzplatz und der weltweit zu den grössten Börsen gehörenden Zürcher Börse an. Andererseits war die Vorbörsenkotierung für die Bank eine Verpflichtung, ihr Ansehen zu pflegen und die Ertragskraft zu steigern. Seit dem 18. März 1987 wurden die VP Bank Titel schliesslich an den Haupttableaus der Börsen von Zürich, Basel, Genf und St.Gallen gehandelt.¹⁷⁶

Die erstmalige Schaffung eines Partizipationskapitals in Liechtenstein 1985

Am 18. Oktober 1985 beschloss eine ausserordentliche Generalversammlung die Erhöhung des Aktienkapitals von CHF 50 Mio. auf CHF 60 Mio. sowie – erstmalig in Liechtenstein – die Schaffung eines Partizipationskapitals von CHF 15 Mio. durch die Emission von 300'000 Partizipationsscheinen von CHF 50. Das PS-Kapital wurde geschaffen, um das Verhältnis zwischen Namen- und Inhaberaktien nicht zu stören. Ein schweizerisches Bankenkon-sortium, bestehend aus den drei Privatbanken Vontobel & Co., Zürich, A. Sarasin & Co., Basel, sowie Lombard, Odier & Cie., Genf, einerseits und der Zürcher Kantonalbank andererseits übernahm das PS-Kapital fest und bot es in freier Zeichnung dem Publikum an. Bewusst strebte die Bank eine breite Streuung im Publikum an. Grosszeichner wurden nicht berücksichtigt. Über die Emissionsbanken war die VP Bank nun auch an den Börsen-plätzen Genf und Basel präsent. Die Kapitalerhöhung brachte der Bank ein Emissions-volumen von total CHF 107.5 Mio., nämlich CHF 82.5 Mio. aus der PS-Ausgabe und CHF 25 Mio. aus der Erhöhung des Aktienkapitals. Damit war es auch die grösste Kapital-transaktion, die je in Liechtenstein stattgefunden hatte. Die Bank stand Ende 1984, nach der Bilanzsumme gemessen, im schweizerisch-liechtensteinischen Wirtschaftsraum an der 50. Stelle aller Banken. Nach ausgewiesenen Eigenmitteln lag sie sogar an 25. Stelle. Wie verwendete sie die durch die Kapitaltransaktion zugeflossenen CHF 107.5 Mio.? CHF 10 Mio. hatte sie als Aktienkapital, CHF 15 Mio. als PS-Kapital zu verbuchen. CHF 76 Mio. gingen in die gesetzlichen Reserven. CHF 6 Mio. musste sie für die 3-pro-zentige Emissionsabgabe und 3-prozentige Platzierungskosten bezahlen, und CHF 1 Mio. zahlte sie schliesslich in die VP Bank Personalstiftung ein. Sie erhielt dadurch langfristige Refinanzierungsmittel. 75 Prozent der Bilanzsumme der VP Bank setzten sich nämlich auf der Passivseite aus kurzfristigen Anlagen (also Call- und Festgeldern) zusammen. Langfristige Publikumsgelder in Form von Spareinlagen und Kassenobligationen fehlten ihr hingegen. Dies zwang die Bank, auf ertragsmässig interessante Geschäfte, wie etwa die mittel- und langfristigen Ausleihungen, zu verzichten. Die hohe Eigenkapitalbasis war für die VP Bank zudem ein Garant der Sicherheit und stellte in einer problemgeladenen Zukunft ein wichtiges Kriterium einer Bankbeurteilung dar.¹⁷⁷

Heinz Batliner erwartete in der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre eine Zunahme des Verschuldungsproblems und damit zusammenhängend Bankenzusammenbrüche und weltweit mehr Unsicherheit. Zudem hatte die VP Bank für die Zukunft einen hohen Investitionsbedarf, erwies sich doch das neue Bankgebäude bereits 1984, als es bezogen wurde, als zu klein. Nach dem Motto «Schmiede das Eisen, solange es warm ist» plante die Bank deshalb bereits Ende des Jahres 1986 erneut eine Kapitalerhöhung, die der Bank nochmals CHF 50 Mio. bis CHF 100 Mio. langfristig verwendbare Mittel einbringen sollte. Gleichzeitig sollte das Bankgeschäft unter Einbezug der Bundesrepublik Deutschland internationalisiert werden.¹⁷⁸

Im Mai 1987 erhöhte die Bank das Partizipationsscheinkapital durch Ausgabe von 300'000 PS von CHF 50 auf CHF 15 Mio. auf CHF 30 Mio. 125'000 PS bot die Bank den bis-herigen Inhaber- und Namensaktionären zum Ausgabepreis von je CHF 360 an. Der Rest wurde zum Preis von CHF 440 frei platziert, und zwar 95'000 PS in der Schweiz und 80'000 PS in Deutschland. Die freie Platzierung hatte den Zweck, die Titel breit im Publi-kum zu verteilen und damit den Bekanntheitsgrad der VP Bank in der Bundesrepublik zu steigern. Am 22. Dezember 1987 wurden die PS schliesslich auch an den Börsen in Frankfurt a. M. und in München eingeführt. Trotz eines unfreundlichen Umfelds und Kurseinbussen aus der freien Zeichnung war auch die PS-Emission 1987 ein voller Erfolg. Insgesamt flossen der VP Bank CHF 122 Mio. zu, die sie mit 1.48 Prozent finanzieren musste. CHF 45 Mio. stammten aus der Tranche mit Bezugsrecht, und die beiden Tran-chen zur freien Zeichnung brachten zusammen CHF 77 Mio.¹⁷⁹ Nach der Kapitalerhöhung 1987 setzte sich das Eigenkapital der Bank von CHF 90 Mio. aus 307'000 Namenaktien à CHF 50 im Nominalwert von CHF 15.36 Mio., 223'200 Inhaberaktien à CHF 200 im Nominalwert von CHF 44.64 Mio. und 600'000 PS à CHF 50 im Nominalwert von CHF 30 Mio. zusammen.¹⁸⁰

Veränderungen im Aktionariat

Im Zuge der Kotierung der VP Bank Aktien an der Börse in Zürich und im Rahmen der Platzierung grösserer Aktienpakete bei langfristig orientierten Investoren führte die Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger ihren Stimmrechts- und Kapitalanteil von der ursprünglich klaren Mehrheit auf einen Minderheitsanteil der Stimmen von knapp 50 Prozent zurück. Dies geschah im Interesse der Bank mit dem Ziel, einen namhaften Stock von Publikumsaktionären zu gewinnen und die VP Bank im Finanzdienstleistungsmarkt zu profilieren. Die Umwandlung der Partizipationsscheine in Inhaberaktien im Jahr 2000 und der Rückkauf der 33-prozentigen Kapitalbeteiligung der BZ Holding 2003 führten zu den aktuellen Kapitalbeteiligungsverhältnissen. Heute hält die Stiftung 48.4 Prozent der Stimmrechte, die 24.9 Prozent des Aktienkapitals der Bank vertreten.¹⁸¹

4. Vom Stammhaus zur Gruppe

Am 23. Oktober 1963 errichtete die VP Bank ihre erste Tochtergesellschaft, den Allgemeinen Finanz- und Investment Trust reg. (AFI), Vaduz, mit einem Kapital von CHF 50'000. Sie diente für Sondertransaktionen, wie den Handel mit VP Bank Aktien. 1987 erhielt sie die Konzession zur Ausübung von Bankgeschäften – allerdings ohne das Recht auf Annahme von Banken- und Kundengeldern. Im gleichen Jahr erfolgten auch eine Namensänderung und die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft mit einem Kapital von CHF 2 Mio. Unter dem Namen Finanz- und Beteiligungs-AG (FIB) befasste sie sich seither auf eigene und fremde Rechnung mit Spezialfinanzierungen und -beteiligungen. Die AFI bzw. FIB war zeitweise gar nicht, zeitweise nur in begrenztem Umfang tätig. 1993 lehnte der Verwaltungsrat der VP Bank die Erhöhung des Kapitals auf CHF 10 Mio. und die Umwandlung in eine Vollbank ab. Da sie nicht mehr in genügendem Umfang Bankgeschäfte tätigen konnte, verzichtete sie 1995 freiwillig auf die Bankkonzession.¹⁸²

Die Entstehung der Gruppe

Seit ihren Anfängen war die VP Bank über ihr Korrespondenzbanken-Netzwerk und seit den 1960er-Jahren über den Eurogeldmarkt am internationalen Bankenmarkt vertreten. Zu den ersten Korrespondenzbanken gehörten die Irving Trust Co. in New York und die Geschäftsstelle des Schweizerischen Bankvereins in London. Später arbeitete die VP Bank etwa mit den europäischen Geschäftsstellen der Chase Manhattan Bank oder der Bank of America zusammen.¹⁸³ Im Gegensatz zu professionellen Vermögens- und Investmentbanken hatte die VP Bank bis 1988 bewusst keine umfangreichen und aufwendigen Organisationen auf den internationalen Finanzplätzen aufgebaut. Die Gründung von Aussenstellen stand aber seit 1982, nachdem die BiL in London eine Aussenstelle gegründet hatte, in verschiedenen Gremien der VP Bank wiederholt zur Diskussion.

1. Im August 1983 schlug Batliner vor, zur Ausweitung der Anlageberatung und des Börsengeschäftes den Verwaltungsrat zu vergrössern und ein Vertreternetz im Ausland aufzubauen. Bestausgewiesene Persönlichkeiten sollten auf Provisionsbasis Kunden werben. Die VP Bank verstand sich damals als Universalbank mit regionalem Charakter und wollte vorderhand auf Niederlassungen im Ausland verzichten. Eine überregionale Entwicklung schloss sie aber nicht aus. 1984 unternahm sie besondere Anstrengungen, das bilanzunwirksame Bankgeschäft und damit die Ertragskraft der Bank zu fördern und gründete den Internationalen Beirat. Dieses Konsultativorgan besteht aus bis zu zwölf namhaften Persönlichkeiten aus führenden Unternehmen der umliegenden Länder und berät den Verwaltungsrat und die Geschäftsleitung in wirtschaftlichen und politischen Fragen.

Indem er einen ideellen Beitrag zur internationalen Imagebildung bei Banken und Kunden der VP Bank leistet, wurde er zu einem Werbeträger der VP Bank im Ausland. Die Bank beabsichtigte, die ertragreicheren bilanzneutralen Geschäfte mit ausländischen Grosskunden zu steigern und ihr Kreditgeschäft im Ausland auf- und auszubauen. Die Mitglieder des Internationalen Beirats sollten ihr dabei helfen und ihren Kunden die Dienstleistungen der Bank weiterempfehlen. Organisatorisch, baulich und EDV-mässig war die Bank mit einer modernen Infrastruktur ausgerüstet und verfügte über einen hohen Stand an Qualität ihrer Dienstleistungen und Effizienz, was ihr im In- und Ausland einen guten Namen verschafft hatte. Die Mitglieder des Beirats setzten aber im Interesse der Bank voraus, dass ihnen zur Anbahnung von Geschäften auch gut ausgebildete Kaderleute mit einem hohen Wissen zur Verfügung standen. Obwohl die VP Bank für die Personalausbildung und -einstellung grosse Anstrengungen unternahm, fehlte ihr – infolge ihres Wachstums und des ausgetrockneten Arbeitsmarktes – eine angemessene Anzahl von qualifizierten und gut ausgebildeten Bankangestellten aus dem mittleren und höheren Kader.¹⁸⁴

2. Noch Anfang 1986 bestand im Verwaltungsrat einstimmig die Auffassung, auf die Errichtung von Aussenstellen, sei es als Repräsentanzen oder als Filialen, zu verzichten. So lehnte er im Dezember 1985 die Gründung einer Aussenstelle durch eine ihr angebotene Minderheitsbeteiligung an einer Tessiner Privatbank ab.¹⁸⁵ Aus bankpolitischen, betriebswirtschaftlichen und volkswirtschaftlichen Gründen wollte die Bank bewusst am einzigen Standort festhalten. Eine weitere Ansiedlung ausländischer Banken in Liechtenstein war keineswegs erwünscht, nachdem die Schweizerische Bankgesellschaft (SBG) Anfang 1986 die liechtensteinische Off-Shore-Bank Sinit AG übernommen hatte. Zudem sollte durch die bewusste Konzentration auf den Standort Liechtenstein ein noch schnelleres Wachstum der Bank verhindert werden. Ins Gewicht fiel ferner, dass die Bank so gegenüber Zugriffen ausländischer Börsenbehörden weniger verletzlich war.¹⁸⁶

3. Im April 1986 äusserte sich Markus Lusser, Vizepräsident der Schweizerischen Nationalbank, anlässlich der 30-Jahr-Jubiläumsfeier der VP Bank in Vaduz zur Zukunft der Finanzplätze Schweiz und Liechtenstein. Die Schweiz beabsichtigte damals, den bankengesetzlichen Geltungsbereich auf die über hundert bankähnlichen Finanzgesellschaften auszuweiten. In der Schweiz waren die Anforderungen des Bankengesetzes relativ streng, und im Bankenbereich bildete die Reziprozität eine entscheidende Bewilligungsvoraussetzung. Mit der Schaffung einer Parabank wurden die Restriktionen relativ leicht umgangen. Dies war nach Lusser für die Schweiz und die Schweizer Banken auf die Dauer nicht akzeptabel. Die ausländisch beherrschten, bankähnlichen Finanzgesellschaften und Emissionshäuser sollten deshalb, wie im Bankenrecht, der Bewilligungsvoraussetzung des Gegenrechts unterworfen werden. Heinz Batliner erwartete damals, dass die Schweiz Massnahmen bezüglich der Reziprozität ergreifen würde. Für die Gründung

einer Tochtergesellschaft sprach, dass die VP Bank durch eine direkte Präsenz am schweizerischen Finanzplatz einerseits bessere Zugangsmöglichkeiten zu anderen internationalen Finanzmärkten erhalten würde. Andererseits könnte sie damit Kunden gewinnen, die ihr Geld nicht nach Liechtenstein transferieren, aber trotzdem nicht auf den Service der VP Bank verzichten wollten. Gegen die Gründung sprach hingegen, dass eine Expansion wie bei der BiL auf den Widerstand schweizerischer Finanz- und Politikreise stossen und eine Nachahmung durch die VP Bank das Verhältnis Liechtensteins zur Schweiz weiter belasten könnte.

Eine Expansion ins Ausland hätte auch zusätzliche Wachstumsprobleme geschaffen. Der Arbeitsmarkt war ausgetrocknet und die Leistungskapazität der Direktion und ihrer Belegschaft wäre durch neue Vorhaben, die über die damals anstehenden Projekte des technischen Ausbaus und der Raumbeschaffung hinausgingen, überbeansprucht worden. Ein «Vorgehen à la BiL» könnte gar den durch ihren guten Service und ihre Seriosität erworbenen guten Ruf der Bank gefährden. Ausserdem war die VP Bank ja durch die Kotierung der Aktien und PS, die ihr Image und ihren Bekanntheitsgrad förderte, in der Schweiz bereits vertreten.

Die Rede von Lusser bewog Batliner, auf den Entscheid vom Dezember 1985 zurückzukommen. Batliner sprach sich im Juli 1986 dafür aus, bei veränderten Voraussetzungen mittelfristig – das heisst im Zeitraum von etwa drei Jahren – in der Schweiz eine Repräsentanz zu errichten, die keine aktiven Geschäfte tätigte, sondern nur potenzielle Kunden mit der Bank zusammenbrachte. Der Aufbau war weniger aufwendig, und andere typische Vermögensverwaltungsbanken, wie die Bank Hofmann, setzten das Instrument bereits erfolgreich in ihrem Deutschland-Geschäft ein.¹⁸⁷ Für den Verwaltungsrat hatten die Qualität der Dienstleistungen und die Maximierung der Technik Vorrang vor einer aggressiven Geschäftspolitik. Er lehnte deshalb damals eine Expansion ins Ausland ab.¹⁸⁸

4. Der Internationale Beirat befürwortete die geschäftspolitische Zurückhaltung der VP Bank bei der Schaffung von Aussenstellen anlässlich seiner Tagung Anfang September 1986. Folgende Bedingungen sollten vor einem Schritt ins Ausland erfüllt sein: Die Bank sollte über eine starke Heimbasis (Inlandgeschäft), eine grosse Platzierungskraft (Anlagegeschäft) und ein angemessenes kommerzielles Geschäft (Auslandgeschäft) verfügen sowie Spezialitäten von Dienstleistungen (Marktlücken) anbieten. Ob sie mittelfristig im Ausland präsent sein musste, «um den Anschluss nicht zu verpassen», hing auch von der internationalen Entwicklung ab.¹⁸⁹

5. Anlässlich der Strategieplanung 1987 wurde die Nichtpräsenz im Ausland als Standortnachteil kritisiert.¹⁹⁰ Da unklar war, ob das Bankgeheimnis auch in Ländern der EG aufrechterhalten werden konnte und wer die Tätigkeit der Filialen kontrollieren würde, war zunächst auch ein Teil der Kunden der VP Bank gegen ausländische Stützpunkte.

Im Januar 1988 schlug die EG-Kommission vor, den Bankenbereich zu liberalisieren. Der Vorschlag der EG-Kommission sah eine Kontrolle durch die Bankaufsichtsbehörde des Heimatlandes vor. Der Bankenplatz Luxemburg erlebte auf dem Gebiet der Investmentfonds einen eigentlichen Gründungsboom. Britische, niederländische und skandinavische Banken gründeten Tochtergesellschaften. Überraschend erteilte der Verwaltungsrat bzw. der Präsidialausschuss im April und Juni 1988 der Generaldirektion den Auftrag, die für die Errichtung zweier Finanzgesellschaften in Luxemburg und in der Schweiz erforderlichen Schritte einzuleiten. Noch zwei Jahre vorher hatte sich das oberste Leitungsgremium für ein organisches Wachstum und gegen eine «aggressive Geschäftspolitik» ausgesprochen.¹⁹¹

Um den Anschluss an den EG-Binnenmarkt über eine EG-Banklizenz nicht zu verpassen, gründete die VP Bank im November 1988 in Luxemburg die VP Finance (Luxembourg) S.A. mit einem Aktienkapital von CHF 4 Mio. 1989 wurde sie in eine Bank umgewandelt. Damals konnte man in Luxemburg eine EG-Lizenz, die für den gesamten gemeinsamen Markt gültig war, noch ohne Auflage des Gegenrechts erwerben.

Gleichzeitig errichtete sie in Zürich die VPB Finanz AG mit einem Aktienkapital von CHF 5 Mio. mit der Erwartung, dass die Liberalisierung des Kapitalverkehrs den ausländischen Gesellschaften in der Schweiz neue Geschäftsmöglichkeiten bringen würde. Für die beiden Tochtergesellschaften galten dieselben geschäftspolitischen Kriterien wie für das Stammhaus in Vaduz – insbesondere was die konservative Grundhaltung bezüglich der Anlage der Eigenmittel betraf. Im Übrigen verfügten sie über ein grosses Mass an Selbständigkeit und waren für ihre eigene Geschäftstätigkeit selbst verantwortlich.¹⁹² Die Hoffnungen, die die VP Bank in ihre beiden Töchter gesetzt hatte, erfüllten sich. Während die VP Bank (Luxembourg) S.A. 1991 profitabel wurde, erreichte die VPB Finanz AG ein Jahr später diese Schwelle. Maurice Elmiger, der mit dem Aufbau der schweizerischen Tochtergesellschaft betraut worden war, erinnerte sich anlässlich des zehnjährigen Bestehens 1998: «Der Start der damaligen VPB Finanz AG war, wie in Luxemburg, ein Nullbeginn. Wir hatten keine Mitarbeiter, keine Möbel, keine EDV und ... keine Kunden – dafür aber teure, nicht renovierte Büros. Zudem herrschte noch Hochkonjunktur. So war unser primäres Problem der vollständig ausgetrocknete Arbeitsmarkt, auf dem so gut wie keine qualifizierten Leute zu finden waren ... Im Gegensatz zu heute war der Name «VP Bank» im Publikum weitgehend unbekannt, was auch teilweise für die Fachkreise galt. Wir waren mit einem ständigen Erklärungszwang konfrontiert. Wenn man den heutigen internationalen Bekanntheitsgrad unserer Gruppe kennt, so kann man sich kaum vorstellen, wie es damals war.»¹⁹³

Worauf war der Erfolg der VP Bank Töchter zurückzuführen? Nach Elmiger waren für den Erfolg der Zürcher Gesellschaft verschiedene Faktoren massgebend: Die Flexibilität einer

kleinen und professionell arbeitenden Firma ohne Sicherheitseinbussen dank grundsolidem Aktionariat, die Fokussierung auf die gehobene Privatkundschaft, verbunden mit ständigen Akquisitionsbemühungen und Kostenbewusstsein und als drittes Element der Einsatz eines qualifizierten, polyvalenten und mit dem nötigen Pioniergeist ausgestatteten Teams.¹⁹⁴

In den der Gründung der beiden Tochtergesellschaften folgenden Jahren weitete die VP Bank ihre Auslandsaktivitäten Schritt für Schritt aus. Der Verwaltungsrat hatte bereits 1979 die Errichtung einer Vertretung im arabischen Raum und 1989/1990 einer solchen in Spanien, Südafrika und im Fernen Osten erwogen. Obwohl Banken mit internationaler Tätigkeit bessere und höhere Ertragsquellen (vor allem aus Börsen- und Devisengeschäften) hatten als solche mit regionaler Bedeutung, kam die Eröffnung einer Vertretung «aus optischen und rechtlichen Gründen» bzw. weil – wie im Fall von Spanien – in ausländischen Regierungskreisen Vorbehalte geäußert wurden, nicht in Frage.¹⁹⁵ Die VP Bank errichtete in der Folge aus Kostengründen und aus Gründen personeller Ressourcen nicht mehr Tochtergesellschaften, sondern Repräsentanzen; erstmals 1991 und 1993 als Bindeglied zu den deutschen Finanz- und Kapitalmärkten Repräsentanzen in München und in Berlin.¹⁹⁶ 1996/1997 folgten Vertretungen in Breda (Niederlande) und in Montevideo (Uruguay). 2004 gründete die VP Bank schliesslich mit der VP Vermögensverwaltung GmbH, München, mit einem Gesellschaftskapital von EUR 500'000 die erste Tochtergesellschaft, die im On-Shore-Banking tätig war. Sie berät die Kunden in Vermögensfragen nach dem Grundsatz der Ganzheitlichkeit und aufgrund eines flexiblen Modells, das die freie Wahl der Bankbeziehung enthält.

2005/2006 eröffnete die VP Bank Repräsentanzen in Moskau und Hongkong. Die Stützpunkte dienen der Beziehungspflege, und der Akquisition im Private Banking und vermitteln Kunden an die Gruppengesellschaften.¹⁹⁷

Die Tochtergesellschaften

Im Folgenden soll kurz auf die wichtigsten Tochtergesellschaften, auf Gründe ihrer Entstehung und Geschäftstätigkeiten eingegangen werden.

VP Bank (Luxembourg) S.A., Luxembourg

Die VP Bank Luxembourg S.A. wies für das Jahr 2006 eine Bilanzsumme von CHF 1'837.6 Mio. aus. Sie beschäftigte 63 Mitarbeitende.

Im April 1989 erhielt die VP Bank (Luxembourg) S.A. die Vollkonzession und stockte das Aktienkapital auf CHF 15 Mio. auf. Die VP Bank entwickelte in der Folge über ein Joint Venture ihrer luxemburgischen Tochtergesellschaft mit führenden Schweizer

Kantonalbanken ihr Fondsgeschäft. Ende der 1980er-Jahre verfügte sie noch nicht über eigene Fonds und hatte auch keinen direkten Zugang zum Sekundärmarkt im Euro-emissionsgeschäft. Sie war damals noch zu klein, um das pro Fonds notwendige Minimalvolumen von CHF 100 Mio. selbst aufbringen zu können. Zusammen mit der VP Bank (Luxembourg) S.A. gründete die Swiss Cantobank International, Zug, im November 1990 die Canto MM Fund Management Company S.A., Luxemburg, die im März 1991 den Geldmarktfonds Canto Money Market Fund in den Währungen CHF, DM, HFL, ECU, USD und £ lancierte. Mit dem Fonds sollten auch kleinere Anleger Zugang zum Geldmarkt (Festgelder) erhalten. Die VP Bank (Luxembourg) S.A. fungierte bis 1996 als Depotbank; das Stammhaus in Vaduz und die Basler Kantonalbank vertrieben den Fonds in Liechtenstein bzw. in der Schweiz. Mit dem Canto MM Fund, der bis 1993 ein Volumen von CHF 3.8 Mrd. erreichte, wurde erstmals überhaupt in der Schweiz ein Geldmarktfonds in CHF aufgelegt.¹⁹⁸

1998 kaufte die VP Bank (Luxembourg) S.A. von der belgischen Bank De Maertelaere die 1993 gegründete Vermögensverwaltungsgesellschaft De Maertelaere SA, Luxemburg, und benannte sie um in VPB Finance S.A., Luxemburg. Die VP Bank (Luxembourg) S.A. ist in Luxemburg die einzige operativ tätige liechtensteinische Bank. Ihre Kernkompetenzen liegen im Private Banking, im Anlagefonds- sowie im Geldmarktgeschäft. 2001 übernahm die VP Bank Gruppe von der Basler Privatbank Baumann & Cie., Banquiers, die Banque Baumann & Cie. S.A., Luxemburg, und integrierte in der Folge die 1987 in Luxemburg gegründete Privatbank in die dortige Tochtergesellschaft.

VP Bank (Schweiz) AG, Zürich

Die im klassischen Private Trust Banking tätige Tochterbank beschäftigte 2006 rund 50 Personen, betreute Kundenvermögen von CHF 2'461.3 Mrd. und verfügte über ausgewiesene Eigenmittel von CHF 49.8 Mio.

Die Geschäftspolitik der VPB Finanz AG beruhte anfänglich auf den drei Säulen Vermögensverwaltung, Handel mit Wertpapieren, Devisen und Edelmetallen sowie Kreditgeschäften.¹⁹⁹ 1998 übernahm die VP Bank die seit 1959 in der Vermögensverwaltung tätige Hügi Bank AG, Zürich, und wandelte sie mit der VPB Finanz AG, Zürich, zur VP Bank (Schweiz) AG um. Die vollkonzessionierte Bank konzentrierte sich nunmehr als 100-prozentige Tochtergesellschaft auf das Vermögensverwaltungs- und Anlagegeschäft für eine gehobene Privatkundschaft und für Finanzintermediäre. 2001 kaufte die VP Bank (Schweiz) AG in Zürich im Bankenviertel zwei Liegenschaften, die ihr als neues Domizil dienen.

VP Bank (BVI) Limited, Tortola

Die VP Bank (BVI) Limited ist im Private Banking und in der Vermögensverwaltung tätig. Ihre Bilanzsumme belief sich 2006 auf CHF 559.4 Mio. Sie beschäftigte 11 Personen.

Aufgrund des veränderten Umfeldes – neben den Anpassungen im Bereich Sorgfaltspflicht und Rechtshilfe führten die Schweiz und Liechtenstein am 1. Januar 1995 die Mehrwertsteuer ein, und Liechtenstein wurde am 1. Mai 1995 Mitglied des EWR – evaluierten die VP Bank und das ATU seit 1994 verschiedene Off-Shore-Stützpunkte, wie die britischen Kanalinseln und verschiedene Länder in der Karibik. Ziel war es, einerseits für ATU- und IGT-Kunden sowie grössere Privatkunden ausserhalb Liechtensteins eine Möglichkeit zu schaffen, einfacher und günstiger Trusts und sogenannte IBCs (International Business Companies) zu gründen. Andererseits wollte man die Mehrwert- und Stempelsteuerbelastung vermeiden. Die VP Bank versprach sich mit dem neuen Stützpunkt eine Konto- und Depotführung ohne Belastung durch die Mehrwertsteuern unter gleichzeitiger Wahrung der in Liechtenstein üblichen Sicherheit und Diskretion. Um dem Betriebsstättenkonzept Genüge zu leisten, musste der Stützpunkt zudem operativ sein. Die beiden Firmen wählten schliesslich als Sitz der neuen Tochtergesellschaft die für das Trustgeschäft attraktiveren British Virgin Islands, da die Cayman Islands «overbanked» waren und die Behörden der BVI die VP Bank unterstützten. Zudem galten auf den BVI die Know your customer-Regeln.²⁰⁰

So errichtete die VP Bank 1995 zusammen mit dem Allgemeinen Treuunternehmen in Tortola als Joint Venture die VP Bank and Trust Company (BVI) Ltd. Deren Tochter, die VP Bank (BVI) Ltd., erhielt am 29. September 1995 die Banklizenz. Sie war damals auf den BVI das einzige Institut, das umfassende Dienstleistungen im Private Banking und in der Vermögensverwaltung anbot. Die BVI hatten sich wegen ihrer gesetzlichen Bestimmungen und der politischen Stabilität als britische Kolonie innert weniger Jahre zu einem attraktiven Zentrum für Off-Shore-Gesellschaften und Anlagefonds entwickelt. Zur BVI-Holding gehören auch eine Fonds-Verwaltungsgesellschaft, eine Gesellschaft, die Versicherungsleistungen offeriert, sowie – von 1997 bis 2003 – die Repräsentanz in Montevideo.

IGT Intergestions Trust reg., Vaduz

Bis Ende der 1980er-Jahre bildete das Gesellschaftsgeschäft einen Eckpfeiler in der Ertragsrechnung der VP Bank. Um nicht liechtensteinische Anwalts- und Treuhandbüros zu konkurrenzieren, betreute die Bank aber ausschliesslich Gesellschaften und Stiftungen, die sich gemäss Statuten auf die Verwaltung ihres Vermögens beschränkten, das heisst, nicht kommerziell tätig waren. Nachdem bereits 1990 ein Grossteil der Stiftungen aus



Die 1995 gegründete Niederlassung der VP Bank in Road Town / Tortola auf den British Virgin Islands.

dem Mandatskreis der VP Bank ausgegliedert worden war, übertrug die VP Bank 1993 aus Gründen einer erhöhten Diskretion die verbliebenen Sitzunternehmen samt dem Ressort «Gesellschaftswesen» an die neu gegründete IGT Intergestions Trust reg., Vaduz. Diese 100-prozentige Tochtergesellschaft bietet seither nach der bisherigen VP Bank Politik für die internationale Kundschaft der VP Bank Gruppe professionelle Treuhand-Dienstleistungen an. Sie besorgt die Gründung und Verwaltung nichtkommerzieller Gesellschaften und Stiftungen im In- und Ausland und bietet Beratung zur Strukturierung von Vermögen und zur Nachlassplanung an.²⁰¹

VP Bank Fondsleitung AG, Vaduz / IFOS Internationale Fonds Service AG, Vaduz

Die Bank gründete am 15. Juli 1996 die VP Bank Fondsleitung AG, Vaduz, mit einem Kapital von CHF 1 Mio., die noch im gleichen Jahr den VP Bank Money Market Fund zur Zeichnung auflegte, den ersten liechtensteinischen Fonds nach dem neuen Gesetz über Investmentunternehmen. Die VP Bank hat in der Folge ihre Fondspalette den Kundenbedürfnissen entsprechend laufend erweitert und gründete 1999 die IFOS Internationale Fonds Service AG, Vaduz, mit dem Zweck der Fondsgründung für Dritte (sogenannte Private Label Fonds). Weitere Geschäftstätigkeiten im Fondsbereich kamen laufend dazu. 2006 wurde die VP Bank Fondsleitung AG in die IFOS integriert. Das Gesamtvolumen der von der IFOS Internationale Fonds Service AG verwalteten VP Bank Fonds und Private Label Fonds betrug per Ende 2006 etwa CHF 4.5 Mrd., was knapp 18.5 Prozent des Gesamtvolumens aller liechtensteinischen Fonds im Wert von CHF 24.4 Mrd. darstellte.

Tabelle 11: Die Gesellschaften der VP Bank Gruppe Ende 2006 im Überblick

Name	Gründungsjahr	Kapital
Verwaltungs- und Privat-Bank AG, Vaduz	1956	CHF 59.148 Mio.
FIB Finanz- und Beteiligungs-AG, Vaduz	1963	CHF 50'000
VP Bank (Luxembourg) S.A., Luxemburg	1989	CHF 20 Mio.
mit folgenden Unterbeteiligungen:		
VPB Finance S.A., Luxemburg	1988	CHF 5 Mio.
Eureka Investments S.A., Luxemburg	2000	EUR 620'000
VPB Finanz Holding AG, Zürich	1988	CHF 20 Mio.
mit folgender Unterbeteiligung:		
VP Bank (Schweiz) AG, Zürich	1998	CHF 20 Mio.
IGT Intergestions Trust reg., Vaduz	1993	CHF 100'000
VP Bank and Trust Company (BVI) Ltd., Tortola	1995	USD 10 Mio.
Die VP Bank Gruppe ist zu 60 Prozent beteiligt an:		
mit folgenden Unterbeteiligungen:		
VP Bank (BVI) Ltd., Tortola	1995	USD 10 Mio.
ATU General Trust (BVI) Ltd., Tortola	1995	USD 250'000
IFOS Internationale Fonds Service AG, Vaduz	1999	CHF 1 Mio.
Proventus Trust AG, Vaduz	2001	CHF 250'000
VP Vermögensverwaltung GmbH, München	2004	EUR 500'000

5. Prägende Persönlichkeiten

An dieser Stelle soll zunächst auf die Person und den Werdegang des Gründers der VP Bank, Guido Feger, eingegangen werden. Anschliessend folgen Auszüge eines Gesprächs mit Olaf Walser über seine Beziehung zum Gründer und seine Funktion für die Bank. Als engster Mitarbeiter Fegers und als langjähriger Vertreter der Hauptaktionärin der Bank, der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger, hat er die Entwicklung der Bank seit ihren Anfängen massgeblich geprägt. In seiner jahrzehntelangen Tätigkeit als Verwaltungsrats- und Ausschussmitglied sowie in den Sozialeinrichtungen hat er Fegers Werk nahtlos, aber zugleich innovativ fortgesetzt. Ein weiterer Abschnitt ist schliesslich Dr. Heinz Batliner gewidmet, der mit der Bank seit über vier Jahrzehnten als Direktor, Generaldirektor, Präsident des Verwaltungsrates und Ehrenpräsident verbunden ist.

Guido Feger

Guido Feger wurde am 29. November 1893 in Triesen als Vierter von acht Buben des Oberlehrers an der Volksschule Vaduz, Alfons Feger, und der Regina, geb. Wolfinger, geboren. Er besuchte die dortige Volksschule, die Oberrealschule Dornbirn (1912 Matura) und die Handelsakademie Innsbruck. Von 1914 bis 1924 sammelte er in Österreich erste Berufserfahrungen; er war als Kaufmann bei einer Bank und einem Textilunternehmen tätig und führte eine Galerie. Nach seiner Rückkehr nach Liechtenstein 1924 wurde er zum Sekretär der Liechtensteinischen Wirtschaftskammer ernannt. Die Förderung der Berufsausbildung und des Fremdenverkehrs gehörte ebenso zu seinen Aufgaben wie die Zusammenarbeit mit dem Gewerbe, die Gründung der Bürgerschaftsgenossenschaft und des Kreditschutzvereins oder die Auskunftserteilung über das Steuer- und Gesellschaftswesen. 1929 und 1931 gründete Guido Feger in Vaduz die beiden Firmen Treu-Bureau Treuhandinstitut und Allgemeine Treuhand AG. Der Schwerpunkt der ersten Firma, die 1936 in Allgemeines Treuunternehmen umbenannt wurde, bestand in der Gründung und Verwaltung von Sitzunternehmen für eine internationale Kundschaft. Die Tätigkeit der zweiten Firma bestand insbesondere in der Beratung in allen Belangen der Betriebsführung und des Rechnungswesens, in Buchführungen und Buchprüfungen sowie in der Wirtschafts-, Finanz- und Steuerberatung. 1937 erhielt Guido Feger die Konzession zum Betrieb einer Rechtsagentur. Er erwarb im Zentrum von Vaduz das Haus Nr. 33, heute Städtle 14, und richtete dort sein Treuhandbüro ein. Obwohl damit die rechtliche Basis und die Infrastruktur gelegt waren, entwickelten sich die Geschäfte in den 1930er-Jahren aufgrund der Wirtschaftskrise und der Gefahr einer

Besetzung Liechtensteins durch das Dritte Reich nur langsam. Feger arbeitete zunächst im Gesellschafts- und Einbürgerungswesen eng mit nach Deutschland orientierten Zürcher Banken und Finanzintermediären zusammen. 1942 bis 1945 figurierte er wegen der Vertretung eines Wiener Papierunternehmens auf der Schwarzen Liste der Alliierten. Unter Fegers Kundschaft befanden sich aber auch Juden, die sich und ihre Vermögen vor dem NS-Regime zu retten versuchten. Erst nach dem Krieg führten die Wiederöffnung der Grenzen, die Lockerung und Aufhebung der Devisenbestimmungen und die Hochkonjunktur zu einem nie da gewesenen Aufschwung. Bis 1944 hatte das ATU denn auch nur eine Angestellte; danach wuchsen Geschäfte und Mitarbeiterzahl kontinuierlich an (1950: 6 Mitarbeitende, 1960: 15, 1970: 43, 2006: rund 90).

Um der Kundschaft seines Treuhandbüros noch umfassendere und diskretere Dienstleistungen zu bieten, gründete Guido Feger 1956, nach längerer Vorbereitung, die Verwaltungs- und Privat-Bank Anstalt mit einem Kapital von zwei Millionen Schweizer Franken. Mit der Bank konnte das ATU seinen Kunden Treuhand- und Bankdienstleistungen unter einem Dach anbieten. Das Fundament der Bank bildeten anfänglich Feger, das ATU und dessen internationale Beziehungen und Mandate. Noch zu Lebzeiten des Gründers erfuhr die Bank einen grossen Aufschwung und behauptete sich erfolgreich im liechtensteinischen Bankgeschäft.

Feger war nicht nur einer der wichtigsten Treuhänder und Vermögensverwalter in Liechtenstein. Neben seinen Leistungen als Unternehmer erwarb er sich durch seine Tätigkeit auf politischem, sozialem und kulturellem Gebiet viele Verdienste um Liechtenstein, von denen hier nur einige wenige genannt werden können: Auf seine Initiative wurde 1938 die Liechtensteinische Handelskammer gegründet, deren Sekretariat er übernahm. Angesichts der Gefahr einer Annektierung Liechtensteins bewog Feger im März 1938 den Thronfolger Franz Josef zur Übersiedlung nach Liechtenstein und wirkte 1938 am Zustandekommen der Koalition der beiden Parteien Liechtensteins – der Fortschrittlichen Bürgerpartei (FBP) und der Vaterländischen Union (VU) – mit. Er hatte ein grosses Einfühlungsvermögen und brachte gegenüber Minderbemittelten und von Not Geplagten viel Verständnis auf. So arbeitete er am Aufbau des 1945 gegründeten Liechtensteinischen Roten Kreuzes mit und führte bis 1968 dessen Sekretariat. Von 1953 bis 1964 stand er dem Aufsichtsrat der Liechtensteinischen AHV vor. 1952 ehrte Fürst Franz Josef II. Fegers Schaffen und verlieh ihm den Titel «Fürstlicher Kommerzienrat».

Um sicherzustellen, dass seine wohlthätigen Aktivitäten auch nach seinem Tod weitergeführt werden, errichtete er im Juli 1954 die Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger, der er die Eigentumsrechte am ATU und die von ihm persönlich gehaltenen Aktien der VP Bank widmete. Dadurch wurde die Stiftung Alleinaktionärin der Bank. Am 1. September 1976 starb der Gründer und Verwaltungspräsident der VP Bank im Alter von 83 Jahren.²⁰²



Olaf Walser

Olaf Walser ist durch seine langjährige Tätigkeit als Verwaltungsrat und Vertreter der Hauptaktionärin, der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger, wie kaum ein Zweiter mit der Idee und Geschichte der VP Bank verbunden.

Walser wurde am 25. Februar 1923 in Vaduz als Sohn von Anton und Alma Walser-Kirchthaler geboren. Seine Eltern führten den Gasthof Kirchthaler. Sein Vater war Mitbegründer der Christlich-Sozialen Volkspartei und bis 1928 deren Obmann. Er war in den «Sparkassaskandal» von 1928 involviert und übersiedelte 1933 mit seiner Familie nach Frankreich. Olaf Walser wuchs in sehr bescheidenen Verhältnissen auf und musste sich von früher Jugend an sein Auskommen selbst verdienen. Nach der Rückkehr nach Vaduz absolvierte er 1941 die Handelsschule in Feldkirch und trat 1945 als Buchhalter in den Dienst des ATU. Er leitete das Allgemeine Treuunternehmen vom 25. Januar 1967 bis 31. Dezember 2004 als Direktor. Seit dem 12. Juni 1959 ist er Mitglied des Stiftungsrats der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger, seit 1980 dessen Vorsitzender.

Für die VP Bank war Walser zunächst von 1957 bis 1962 als erster Prokurist tätig. 1960 erwarb er die Konzession für den Betrieb einer Wechselstube und verhalf damit der Bank zur Eröffnung eines Schalters. Bei der Umwandlung der Bank in eine AG wurde Walser im Januar 1963 in den Verwaltungsrat gewählt, dem er bis April 2001 angehörte. Seit 1972 war er Mitglied des Verwaltungsratsausschusses bzw. des früheren Präsidiums. Von 1973 bis 1998 nahm er die Funktion des Vizepräsidenten wahr.

Walser verkörperte in seinen geschäftlichen und persönlichen Grundsätzen die Kultur und Zielsetzungen der Bank in prägender Weise. Grundlage seiner massgeblichen Tätigkeit war nach Verwaltungsratspräsident Hans Brunhart die Wahrung der Interessen der Bank, deren Wachstum und Selbständigkeit – Zielsetzungen, die er verantwortungsbewusst mit der Rolle als Vertreter der Hauptaktionärin der Bank in Einklang zu bringen wusste. In besonderer Weise engagierte er sich im Rahmen der sozialen Vorsorge für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bank.²⁰³

Fürstlicher Kommerzienrat Guido Feger (rechts) mit seinem langjährigen Mitarbeiter und Vizepräsident des Verwaltungsrates der VP Bank, Olaf Walser.

Das nachfolgende Interview hat der Autor dieses Buches am 18. Juli 2006 geführt.

Zu welchem Zeitpunkt Ihres Lebens sind Sie sich Ihrer Berufung zum Unternehmer deutlich bewusst geworden?

Man kann nicht von einer inneren Berufung sprechen. Das Schicksal hat mich dorthin getrieben, wo ich schliesslich landete. Bevor ich im November 1945 als Buchhalter vom ATU angestellt wurde, übte ich ganz verschiedene Tätigkeiten aus. 1933, als ich zehn Jahre alt war und in Vaduz die Volksschule absolviert hatte, zog meine Familie ohne Habe nach Frankreich. Während der Krisen- und Kriegsjahre konnten Ausländer nur auf einem landwirtschaftlichen Betrieb arbeiten. Nach weiteren drei Jahren Volksschule blieb mir deshalb nichts anderes übrig, als mir meinen Lebensunterhalt als Knecht auf einem Bauernhof zu verdienen. Im Dezember 1941 kehrte ich nach Vaduz zurück, wo ich zunächst verschiedene Gelegenheitsarbeiten verrichtete, wie Strassenarbeiten, Waldarbeiten, Holzkohle brennen in den Bergen und als Hilfsarbeiter in einem mechanischen Betrieb. Dabei half mir, dass ich – bis heute – gerne arbeitete; was, spielte in der Not, in der ich damals war, eine eher nebensächliche Rolle. Ich war jung und gesund und glaubte, dass sich irgendwann auch mir eine Türe öffnen würde. Ich absolvierte darauf in nur sechs Monaten erfolgreich die einjährige Handelsschule – nicht aufgrund herausragender Intelligenz, sondern wegen meines grossen Arbeitseinsatzes. Mein Arbeitswille und meine Gründlichkeit gefielen Herrn Feger so sehr, dass er mich im November 1945 als Buchhalter in seinem Treuhandbüro einstellte.

Mit der Zeit hatte ich damals zwei Entscheidungsmöglichkeiten: Entweder blieb ich Buchhalter oder ich strengte mich an und zeigte, dass ich unternehmerisch nicht unfähig war. Dies bedingte Weiterbildung. Doch nur autodidaktisch am Arbeitsplatz, ohne systematischen Lehrgang, ging das nicht. Die Arbeitszeit konnte ich dafür nicht einsetzen. So betrieb ich Weiterbildung im Fernunterricht und in Abendkursen in Buchs, Chur und St. Gallen. Guido Feger förderte mich sehr. Er tat dies auf eine Weise, die mich manchmal auch überforderte. Er übertrug mir Aufgaben nach seinem Gutdünken und fragte nicht, ob ich die Kenntnisse zu deren Erfüllung hatte. So schwitzte ich einige Male, als er mich anfänglich öfters «ins kalte Wasser warf». Er verlangte mehr von mir, als ich mir vernünftigerweise selber zutraute. Im Nachhinein kann ich befriedigt feststellen, dass daraus für die Firma nie ein Schaden erwuchs. Anzumerken ist, dass ich beim ATU für den Betrieb und die Administration zuständig war. Da ich mit 200 bis 300 nur eine bescheidene Zahl von Kundenmandaten innehatte, war ich auch weniger einem Risiko ausgesetzt als andere Kundenbetreuer.

Sie sind in einem christlichsozialen Umfeld aufgewachsen. Ihr Vater war massgeblich in den Sparkassenskandal von 1928 involviert und wurde dafür bestraft. Sie waren damals sechs Jahre alt. Welche Konsequenzen hatten diese Umstände für Ihr Weltverständnis und Ihr Handeln?

Die in besonderem Masse in den Skandal involvierten Liechtensteiner waren ehrenhafte Bürger. Man kann ihre Handlungen nur auf dem Hintergrund der Armut, die in der Zwischenkriegszeit in unserem Land herrschte, verstehen. Sie wollten – nachdem ein erstes liechtensteinisches Lotterieunternehmen gescheitert war – durch den Aufbau einer zweiten Lotterie dem Fürstentum ein Einkommen verschaffen. Als diese entgegen den Erwartungen nicht durchgeführt werden konnte, versuchten die Verantwortlichen vergebens, die Lotterie nach Rumänien auszudehnen, um mit den erhofften Gewinnen die vorher eingegangenen Verpflichtungen abzudecken. Die drei Hauptakteure aus Liechtenstein verdienten an diesem Unternehmen keinen Franken. Die von der Sparkasse, der heutigen Liechtensteinischen Landesbank, erteilten Kredite wurden durch Reisen, Marktforschung, Organisation, Prospekte und die Schaffung der gesetzlichen Grundlage aufgebraucht. Die Regierung unterstützte den Rumänienplan, und der damalige Verwaltungsratspräsident der Sparkasse, Dr. Wilhelm Beck, kannte das risikobehaftete Geschäft. Er wusste auch, dass das gesamte Vermögen meiner Mutter für die Abwicklung der Geschäfte als Sicherheit diente und bei einem Misserfolg verloren war. Die involvierten rumänischen und deutschen Spekulanten waren im Umgang mit diesen Geschäften viel gewandter als mein Vater. Im Gegensatz zu ihm hätte ich mit diesen Leuten keine Geschäfte abgewickelt. Als mein Vater 1929 für vier Jahre ins Gefängnis musste, war ich sechs Jahre alt. Ich bewunderte es, wie meine Mutter mit dieser Belastung umging. Sie erzog uns streng katholisch, und ich verglich sie als Junge mit dem Bild, das ich mir von der Muttergottes machte. Wir diskutierten viel, und sie war mir oft ein Wegweiser. Aus der schwierigen Situation gingen wir nicht ungeprägt hervor. Was wir erlebten, kann man nur schwer nachfühlen. Vielleicht als Folge dieser Erfahrungen wurde ich alles andere als eingebildet, ehrgeizig oder kompetitiv. Sei es im Sport oder im Beruf, ich habe nie versucht, meine Leistung zu steigern, indem ich andere bekämpfte. Ich bin meinen Weg gegangen, und meine berufliche Laufbahn ergab sich als ganz natürlicher Prozess.

Meine Abneigung, risikobehaftete Geschäfte zu tätigen, hat aber nichts mit den Erfahrungen meines Vaters zu tun, sondern geht auf eine natürliche Veranlagung zurück. Weil ich mich durch meine Herkunft belastet fühlte und mich nicht möglicher Kritik oder Unterstellungen aussetzen wollte, kandidierte ich – trotz mehrmaliger Anfragen der VU – nie für ein öffentliches Amt. Politisch wirkte ich eher im Hintergrund und nahm ein Amt am Staatsgerichtshof nur an, weil es nach Herrn Feger für das ATU von Vorteil war.

Sie traten 1945 ins ATU ein, arbeiteten sehr nahe und intensiv mit dessen Besitzer Guido Feger zusammen und kannten ihn geschäftlich wohl so gut wie niemand sonst. Sie haben auch die Entwicklung der VP Bank seit ihren Anfängen sehr intensiv begleitet. Wie kam es zur Gründung der VP Bank?

Der Aufschwung nach dem Kriegsende brachte neue Kunden aus neuen Ländern zu unserem Treuhandunternehmen. Die Diskretion wurde immer wichtiger und war nur maximal gewährleistet, wenn das Treuhandgeschäft und die Verwaltung der Kundengelder unter einem Dach abgewickelt wurden. Auf Anstoss einiger Grosskunden diskutierten wir über längere Zeit die Gründung eines Bankgeschäfts, bevor Guido Feger 1955 entschied, eine Konzession zu beantragen.

Gab es im Vergleich mit anderen Banken im Frankenraum Besonderheiten in der Entwicklung der VP Bank?

Die VP Bank war ursprünglich nicht mit anderen Banken im Frankenraum zu vergleichen. Ein erster Unterschied bestand darin, dass Guido Feger, wie gesagt, die Bank gründete, um die Vermögensverwaltung für Kunden des ATU unter einem Dach abzuwickeln. Die beiden Unternehmen sollten sich wie Schwestern ergänzen. Aufgrund des rasanten Wachstums und des dadurch bedingten Kapitalbedarfs musste die Stiftung bereits früher – und entgegen ihrer eigentlichen Bestimmung – einen Teil des Kapitals und der Stimmrechte abgeben. Der zweite Unterschied bestand in der besonderen Stellung, die den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zukam, sollten diese doch nach den Vorstellungen Fegers in besonderer Weise geachtet, gefördert, gerecht entlohnt und sozial abgesichert werden. Heute hat sich die Personalpolitik bei der VP Bank im Vergleich zum ATU – vermutlich auch aufgrund des starken Wachstums – eher derjenigen anderer Banken annähert.

Wie lernten Sie Guido Feger kennen?

Vorausgeschickt sei Folgendes: Schon früh entstand zwischen meinen Eltern und Guido Feger eine Freundschaft. Feger stammte aus einfachen Verhältnissen. Sein Vater war Lehrer und er wuchs zusammen mit sieben Brüdern auf, die es nach dem Willen der Eltern zu etwas bringen sollten. Als Guido Feger jeweils von Österreich, wo er das Gymnasium absolvierte und erste Berufserfahrungen sammelte, nach Vaduz zurückkam, stieg er im Gasthof Kirchthaler ab. Dort wurde er von meinen Eltern gepflegt wie viele andere Schüler und Jugendliche auch, die aus anderen Gemeinden die Realschule in Vaduz besuchten. Die Familie Feger stand, wie meine Familie, politisch der Volkspartei bzw. der heutigen VU nahe. Dieser langjährigen Freundschaft sowie der Empfehlung

von Frau Maria Meier, seiner langjährigen Sekretärin, war es wohl zuzuschreiben, dass er mich trotz der Vorkommnisse und meiner relativ bescheidenen Ausbildung als Buchhalter angestellt hat.

Wie arbeiteten Sie mit ihm zusammen?

Auf den ersten Blick waren wir grundverschieden: Er war von Natur aus ein sehr vornehmer Mensch, gepflegt in seinem Auftreten, in seiner Ausdrucksweise und Wortwahl. Obwohl Guido Feger von aussen betrachtet nicht autoritär schien, gab es auch Momente, in denen er erwartete, dass sein Entscheid ohne Widerrede umgesetzt wurde. Die Kunst bestand darin, herauszufinden, wann er Widerspruch ertrug und wann man besser schwieg. Ich hingegen bediente mich einer schnörkellosen Sprache. Doch wir hatten eine gemeinsame Gesinnung: Guido Feger wollte den Kunden sehr gute Dienstleistungen anbieten, war ehrlich – er stellte beispielsweise nie überhöhte Honorarforderungen – und respektierte seine Mitarbeiter. Er schätzte meine offene, unverblünte Art zu diskutieren, Kritik anzubringen oder streng einen Streit zu schlichten, ohne aber unanständig oder verletzend zu wirken. Bereits kurze Zeit nach meiner Anstellung wagte ich es, ihm trotz meiner jungen Jahre zu widersprechen und Verbesserungsvorschläge anzubringen. Er schätzte dies sehr und vertraute mir an, er hätte meine Anstellung nie bereut, obwohl ihm Freunde damals abgeraten hätten, einen so eminent politisch denkenden Menschen in seinem Treuhandunternehmen zu beschäftigen.

Wie war Ihre Zusammenarbeit mit Heinz Batliner?

Ich arbeitete sehr gerne mit Heinz Batliner zusammen. Wir unterstützten uns gegenseitig. Er half mir in banktechnischen Fragen, ich beriet ihn in Fragen der Personalführung und der Organisation. Dazu benutzten wir beispielsweise längere Spaziergänge, die wir öfters an Sonntagnachmittagen miteinander unternahmen. Auch im Präsidialausschuss arbeiteten wir beide und Erich Seeger sehr gut zusammen. Erich Seeger leistete der Bank als Verwaltungsratspräsident wertvolle Dienste, indem er insbesondere die Statuten und die verschiedenen Geschäftsreglemente organisatorisch und gesetzlich auf den neuesten Stand brachte. Er liess sich allerdings schwer von seiner einmal gefassten Meinung abbringen, sodass er öfters im Verhältnis von zwei zu eins Stimmen unterlag, ohne aber deswegen böse zu sein.

Gab es in der Geschichte der VP Bank Zäsuren oder Zeiten, in denen Mitglieder der obersten Geschäftsleitung über die Weiterentwicklung der Bank fundamental verunsichert waren, oder gab es Meinungsverschiedenheiten über die strategische Ausrichtung?

In den 1980er-Jahren gab es eine Phase, in der leitende Personen die erfolgreiche Zukunft der Bank nur in einem Anschluss an eine Grossbank in der Schweiz oder einer engen Zusammenarbeit, zum Beispiel mit dem damaligen Schweizerischen Bankverein, als möglich erachteten. Diese Meinung drang nicht durch. In der Überzeugung, dass dies nicht im Sinne des Gründers wäre, der die Bank liechtensteinisch und unabhängig erhalten wollte, stellte auch ich mich gegen solche Tendenzen.

Abrupte Strategiewechsel gab es in der Bank nicht. Doch wurde die Strategie immer wieder den neuen gegebenen Rahmenbedingungen angepasst. In den 1990er-Jahren brach der Wandel des Bankgeschäfts wie eine Welle über die Bank herein, indem das Private Banking eine dominierende Rolle spielen sollte. Diese Neuorientierung war Gegenstand einer in Gang gesetzten Strategiediskussion. Nach den Vorstellungen einer jüngeren Generation sollte die Bank nach dem Vorbild einzelner Schweizer Vermögensverwaltungsbanken zu einer reinen Privatbank umgeformt und auf das Kommerzgeschäft verzichtet werden. Unter Heinz Batliner stützte sich die Bank hingegen auf das Vermögensverwaltungs- und auf das Kreditgeschäft. Seine Maxime lautete: «Bank und Kunde lernen sich über die Verwaltung eines kleineren Vermögens kennen. Im Idealfall wächst das Vermögen mit der Zeit, und die Bank kann dem Kunden auf Wunsch einen Kredit erteilen.» Anlässlich dieser Strategiediskussionen mussten Emil Kuster und ich in einer Arbeitsgruppe dieses Konzept gegenüber jungen Kadermitgliedern verteidigen.

Wir behielten zwar damals die Oberhand, nach unserem Austritt aus dem Verwaltungsrat 2001/2002 kam es dennoch zu Kreditkündigungen. Zwei, drei Jahre später kehrte die Bank wieder zu den Kreditgeschäften zurück. Heute bietet die VP Bank der regionalen Kundschaft wieder alle Bankdienstleistungen an. Nach meiner Meinung bilden neben den grossen Kunden auch die kleinen Kunden einen wertvollen, wichtigen Pfeiler in der Bank. Einschneidende oder bedrohliche Orientierungskrisen gab es in der Bank nicht. Hingegen löste die Finanzplatzkrise im Jahr 2000/2001 eine nicht unbedeutende Verunsicherung in der Bank aus, sodass es im Verwaltungsrat auch Stimmen gab, den Sitz der Bank bei einer weitergehenden Isolierung Liechtensteins an das Domizil der Tochtergesellschaft in Zürich zu verlegen. Liechtenstein begegnete den Angriffen mit strengen Sorgfaltspflichtvorschriften, und nach und nach gewann der Finanzplatz wieder an Vertrauen, sodass solche Alternativen nicht weiterverfolgt wurden. Auch innerhalb der Bank kehrte die Zuversicht zurück und führte schliesslich zum Bau des zweiten Bankzentrums in Triesen.

Nahm die VP Bank die Öffnung Liechtensteins gegenüber Europa eher als Chance wahr, oder stellte sie eher eine Bedrohung dar?

Ich war von Anfang an, das heisst seit der Gründung der Montanunion, zu einem wirtschaftlichen Zusammengehen der einzelnen Staaten positiv eingestellt; nicht zuletzt im Hinblick darauf, dass Europa nötigenfalls seine Unabhängigkeit gegenüber den anderen verteidigen konnte. Eine gemeinsame Aussenpolitik scheint mir ebenfalls wichtig. Hingegen bin ich dagegen, dass die Europäische Union unter dem Vorwand, Wettbewerbsverzerrungen zu bekämpfen, Bereiche wie die Kultur oder die Fiskalpolitik vereinheitlichen will. 1992 war ich für einen Beitritt Liechtensteins zum Europäischen Wirtschaftsraum, weil ich mir einen Alleingang unseres kleinen Landes einfach nicht vorstellen konnte. Auch die Schweiz beklagte sich immer wieder, Liechtenstein profitiere mit seiner liberalen Gesetzgebung im Bereich Steuern und Sorgfaltspflicht von Umgehungsgeschäften. Das Gegenteil ist richtig: Die Schweizer Banken – und damit auch die Schweiz – profitieren von den Geldern, welche über Liechtenstein in die Schweiz fliessen.

War die Rücksichtnahme auf Befindlichkeiten der Schweiz oder der EU der Grund, dass die VP Bank erst 1988 im Ausland Stützpunkte errichtet hat?

Nein. Vor der Finanzplatzkrise im Jahr 2000/2001 flossen die Gelder mehr oder weniger ohne intensives Zutun zur Bank. Die Hauptprobleme bestanden bis zum Jahr 2000 darin, die Zuwachsraten zu bewältigen, die Dienstleistung auszuweiten und zu verbessern und auf dem ausgetrockneten Arbeitsmarkt qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Freilich tat man – wie etwa der Gang an die Börse belegt – etwas zur Steigerung des Bekanntheitsgrades. Die Geschäftsleitungsmitglieder, insbesondere Heinz Batliner und Arnold Schurte, bemühten sich auf Akquisitionsreisen um neue Kundenbeziehungen. Diese Probleme wollten wir mit einer Aussenstelle nicht noch zusätzlich verschärfen. Es fehlten schlicht und einfach die Leistungskapazität und die Zeit für den Schritt ins Ausland. Dass ein solcher Schritt nicht risikoarm ist, zeigt die Geschichte der Tochtergesellschaft in Zürich, die 1988 doch zustande kam und sich zwar zunächst sehr erfolgreich entwickelte, jedoch nach einem Wechsel in der obersten Geschäftsleitung Führungsprobleme verzeichnete.

Sie sagten am Anfang, Sie arbeiteten gerne. Arbeiteten Sie regelmässig?

Ich habe sechzig volle Arbeitsjahre im ATU hinter mir. Zur Hauptsache führte ich ja das ATU – und nicht die VP Bank. Die Unterlagen zu den Verwaltungsratssitzungen der VP Bank bereitete ich jeweils am Wochenende zu Hause vor. Es war eine sehr strenge Zeit, die mit viel Arbeit verbunden war. Ich möchte mich aber nicht beklagen, die Doppelfunktion bei den beiden Schwesterunternehmen gefiel mir sehr. Im Gegenteil, ich hatte etwas Mühe, mich von der Bank zu lösen. Entgegen einem Beschluss des Verwaltungs-

rates, mit 70 Jahren aufzuhören, übte ich das Verwaltungsratsamt bis zu meinem 78. Altersjahr aus. Nur ganz selten, wenn es nicht anders ging, nahm ich zur Erledigung von Privatangelegenheiten frei. Allerdings war ich zeit meines Lebens ein Frühaufsteher, sodass ich, falls es die Umstände erforderten, zur Vorbereitung von Geschäften auch um vier oder fünf Uhr aufstehen konnte. Ich machte täglich ein 15-minütiges Nickerchen und ging rechtzeitig ins Bett – was allerdings nicht ausschloss, bei Gelegenheiten an einem Festchen teilzunehmen.

Wie gelang es Ihnen, die Anforderungen Ihres Berufs- und Ihres Privatlebens unter einen Hut zu bringen?

Ich bin, wie schon erwähnt, ein Frühaufsteher, doch in die Nacht hinein und während der Ferien arbeitete ich in der Regel nicht. Vom sogenannten Gesellschaftsleben hielt ich mich fern, wie übrigens auch Guido Feger. Mit Kunden ging ich nur dann essen, wenn es unbedingt notwendig war. Zudem mache ich täglich einen Spaziergang und ernähre mich gesund. Seit ich im Alter von 25 Jahren den Garten meines Vaters übernommen habe, pflege ich diesen auf biologische Weise. Mit der gleichen Methode bewirtschafte ich zudem seit 1970, mit Hilfe einer vollamtlichen Gemüsegärtnerin, in der Nähe des Rheins in Vaduz ein Grundstück in der Grösse einer halben Hektare. Heute arbeite ich nur noch von Montag bis Mittwoch im ATU. In der zweiten Wochenhälfte pflege ich meinen Wingert und meinen Garten. Seit längerer Zeit leiste ich mir zudem verlängerte Ferien. Nach meiner Einschätzung habe ich trotz der starken beruflichen Beanspruchung meine Familie nicht vernachlässigt, sie brachte mir auch Verständnis entgegen und unterstützte mich moralisch.

Welche Qualitäten eines Unternehmers schätzen Sie am meisten?

Was zeichnet Ihrer Meinung nach einen Unternehmer aus?

Vorausgeschickt sei, dass ich mich – obwohl ich es von aussen betrachtet vielleicht bin – nicht als Unternehmer bezeichnen möchte. Ein Unternehmer sollte auf jeden Fall den Willen haben, etwas anzupacken und mit Engagement und Ausdauer sein Unternehmen weiterzuentwickeln. Er sollte ehrlich und zuverlässig sein, eine soziale Gesinnung aufweisen und sich seiner Verantwortung, die er als Unternehmer gegenüber Kunden und insbesondere gegenüber der Belegschaft hat, bewusst sein. Er darf beispielsweise einem zukünftigen Mitarbeiter nicht ein unbefristetes Arbeitsverhältnis in Aussicht stellen, wenn er von Anfang an weiss, dass er ihn nur für sechs Monate beschäftigen wird. Mit anderen Worten: Er muss seine Mitarbeiter achten, gerecht behandeln und darf niemanden bevorzugen. Unterschiedliche Löhne müssen erklärt und begründet werden können.

Welches ist Ihr hervorstechendster Charakterzug? Erich Seeger beschrieb Sie anlässlich des 25. Dienstjubiläums 1988 mit folgenden Attributen: Ruhe, Klarheit, Sachlichkeit, Würde, Gründlichkeit, Sorgfalt in der Vorbereitung der Sitzungsagenden, klare Vorstellungen über Solidität, Rechtlichkeit und erlaubte Geschäftsmaximen.

Da hatte unser Verwaltungsratspräsident wohl einen schwachen Moment. Dieser Aussage will ich nicht widersprechen, halte aber diese Eigenschaften nicht für erwähnenswert, da sie zum guten Geschäftsmann gehören. Betonen möchte ich, dass ich Entscheide unbeeinflusst fälle und nur nach meinem Gewissen und meinen Gefühlen handle.

Welchen Wunsch würden Sie gerne an diesem Punkt Ihres Lebens äussern?

Diese Frage stellen Sie einem 83-jährigen Mann! Persönlich wünsche ich mir, dass ich entweder gesund bleibe oder schnell gehen kann. Darüber hinaus erhoffe und wünsche ich mir, dass das ATU und die VP Bank im Rahmen der wirtschaftlichen, politischen und gesetzlichen Möglichkeiten den historisch vorgegebenen Kurs weitergehen. Ich war immer gegen die unwiderruflichen Entscheide, die etwa unsere Kunden trafen, da ja die Umsetzung von Verhältnissen abhing, die sich in der Regel veränderten. In Bezug auf die Stiftung traf Guido Feger einen unwiderruflichen Entscheid bezüglich der Nutzungsart einer bestimmten Liegenschaft. Der Stifter wollte damit sicherstellen, dass sich die von ihm entschiedene und gewünschte Nutzungsart über seinen Tod hinaus fortsetze. Dies ist zwar wirtschaftlich kein Unglück, doch die 30-jährige Erfahrung seit dem Tod des Stifters würde ihn vermutlich zu einer anderen Entscheidung führen. Wie dem auch sei, es liegt in der Obhut der später Verantwortlichen, mit Vernunft denjenigen Weg zu suchen, den sie aufgrund des Stifterwillens unter veränderten Rahmenbedingungen gehen sollten.

Heinz Batliner

Heinz Batliner kann als eigentlicher Motor des Aufstiegs der VP Bank bezeichnet werden: Unter seiner operativen Führung hat sich die Bank aus bescheidenen Anfängen zur anerkannten, überregionalen und eigenständigen Universalbank entwickelt. Während über drei Jahrzehnte leitete Batliner die Bank und prägte ihre Geschichte und die Unternehmenskultur wie kein Zweiter.

Heinz Batliner wurde am 21. Mai 1930 als Sohn des Bankiers Eduard Batliner und der Maria, geb. Thaler, geboren. Er besuchte die Volksschule in Vaduz und das Gymnasium in Schwyz, wo er 1950 die «humanistische Matura, Typ B» ablegte. Sein Vater war von 1928 bis 1967 Direktor der Liechtensteinischen Landesbank, und so erstaunt es nicht, dass Heinz Batliner seit seiner Jugend den Wunsch hegte, einmal den Bankiersberuf auszuüben. Er liebte Fremdsprachen und studierte deshalb in Genf und Neuchâtel Wirtschaftswissenschaften. Im Rahmen dieses Studiums absolvierte er bei der VP Bank ein Praktikum: Vom 1. Juni 1956 bis 31. März 1957 legte er damals als erster und einziger Mitarbeiter Guido Fegers in der Bank die Grundlagen für deren Funktionieren. 1959 promovierte er mit der Dissertation «Das Geld- und Kreditwesen des Fürstentums Liechtenstein in Vergangenheit und Gegenwart» zum docteur ès sciences économiques et commerciales. In den folgenden Jahren vervollständigte Batliner seine praktische Ausbildung bei der SKA in Zürich sowie bei Bank- und Börsenfirmen in der Londoner City und in New York. Es war eine intensive, äusserst lehrreiche Zeit, erinnert sich Heinz Batliner in einem Gespräch an sein Praktikum bei der Midland Bank Ltd. in London. Als er bei der SKA-Tochter in New York arbeitete, wurde er sozusagen «ins kalte Wasser» geworfen und musste nach kürzester Einlernzeit den Schalterdienst besorgen. Anschliessend erhielt er bei der Swiss American Corporation der SKA in New York Einblick ins Börsengeschehen. In den USA erlebte er, dass die Regel «Von nichts kommt nichts» eine grosse Bedeutung hatte. Besonders beeindruckte ihn, dass es im «Land der unbegrenzten Möglichkeiten» tatsächlich vielen der Tüchtigen gelang, sich hinaufzuarbeiten und dadurch Erfolg und Ansehen zu erlangen.

Batliner erhielt die Beziehung zu Guido Feger während des Auslandsaufenthalts brieflich aufrecht. Er trat am 15. November 1960 wieder in die Dienste der Bank ein und übernahm deren Geschäftsleitung. Aus dem Briefwechsel des Jahres 1960 geht hervor, dass er bei der VP Bank eine Herausforderung suchte, bei der er seinen Pionier- und Unternehmergeist unter Beweis stellen konnte. Auch vertrat Heinz Batliner die Meinung, die VP Bank sollte sich in erster Linie auf das Wertschriften- und Börsengeschäft spezialisieren und die kommerziellen Geschäfte weniger in den Vordergrund stellen. Er erkannte also bereits früh die Bedeutung des Private Banking. Ende 1960 wurde Batliner zum Prokuristen, ein Jahr später zum Direktor ernannt.

In den folgenden 36 Jahren widmete Heinz Batliner seine ganze Arbeitskraft der Leitung und dem Aufbau der Bank, zunächst 30 Jahre lang als Direktor bzw. Generaldirektor hauptverantwortlich im operativen Bereich und von 1990 bis 1996 als Verwaltungsratspräsident. Nach eigenem Bekunden war die Zusammenarbeit mit Guido Feger äusserst freundlich und kollegial. In beruflicher Hinsicht ergänzten sie sich, in der sozialen Einstellung waren sie sehr ähnlich.

Die Bindung der Bankkonzession an die Person und damit an die Lebenszeit des Gründers einerseits und die Einschränkung auf das Auslandsgeschäft andererseits waren in der Aufbauphase das grösste Hemmnis für die Entwicklung der Bank. Zu Recht kann man sich fragen, wie sich die VP Bank unter diesen Bedingungen überhaupt entwickeln konnte. Massgeblich dafür war, dass die Bank neben dem Geldmarktgeschäft neue Ideen realisierte und die sich daraus ergebenden Geschäftsmöglichkeiten nutzte: So betrat die Bank etwa mit der Einführung der Festsatzhypothek mit dreijähriger Laufzeit, des «Privatkontos» als Lohnkonto für den bargeldlosen Zahlungsverkehr und des «Swiss Cheque» oder mit der Schaffung der bargeldlosen Schalterhalle in der Region Neuland.

In der Nachkriegszeit erlebte die liechtensteinische Wirtschaft einen starken Aufschwung. Auch die VP Bank verzeichnete ein sprunghaftes Wachstum und benötigte in der Folge viele neue Arbeitskräfte. Sie machte das knappe Angebot an qualifizierten Arbeitskräften durch eine soziale Personalpolitik und durch eine rapide Technisierung der Infrastruktur wett. Batliner, den neben einem umfassenden Fachwissen hervorragende menschliche Qualitäten, Kontaktfreudigkeit und gleichzeitig eine ihm eigene Zurückhaltung auszeichneten, lagen die Aus- und Weiterbildung des Personals und ein gutes Arbeitsklima sehr am Herzen. In der Schrift zum 25-Jahr-Jubiläum der VP Bank dankten der Verwaltungsrat und das Personal Batliner unter anderem mit folgenden Worten für seine Verdienste: «Die Persönlichkeit von Herrn Dr. Batliner hat massgeblich zur Erweiterung unseres Bankkundenkreises beigetragen. Unser Direktor ist stets darauf bedacht, persönliche Kontakte zu den Kunden sorgsam zu pflegen und ihnen einen individuellen Service zu bieten. Andererseits färbt die menschliche Wärme der Persönlichkeit von Herrn Dr. Batliner auch auf das Bankpersonal ab. Getragen durch eine Führung, die Würde, Eigenart und Wünsche jedes Einzelnen achtet, sieht sich das Personal innerhalb eines anspruchsvollen, angenehmen Arbeitsklimas.»²⁰⁴

Der Aufschwung und die Realisierung neuer Dienstleistungen der jungen Bank waren aber nach Batliners Auffassung nur möglich dank der Zusammenarbeit und Zuverlässigkeit seiner Mitarbeitenden. Allen voran waren dies die Mitglieder des durch ihn einberufenen und vom Verwaltungsrat 1976 genehmigten neuen Direktionskollegiums, das sich seinerzeit aus Arnold Schurte, Wilfried Kaufmann sowie Walter Seger zusammensetzte

und ab 1980 durch Jochen Hadermann ergänzt wurde. Die Umfragen beim Personal und Firmenfeste bezeugten denn auch, dass – in der damals freilich noch verhältnismässig kleinen Bank – ein familiärer Umgangston und ein besonderes Zusammengehörigkeitsgefühl herrschten.

Das persönliche Engagement Batliners und seine nie erlahmende Kraft zur Motivation übertrugen sich auf die anderen und waren eine wichtige Grundlage für den unternehmerischen Erfolg der VP Bank. Er lebte die Überzeugung, dass die Mitarbeitenden das wichtigste Kapital des Unternehmens sind. In einem Interview beantwortete Batliner 1996 die Frage, wofür die VP Bank stehe und was die Einmaligkeit der Bank ausmache, wie folgt: «Leitidee und Vision der VP Bank waren zeit ihres Bestehens die Überzeugung, dass Unternehmensführung in erster Linie Menschenführung ist. Der nachhaltige Erfolg, der sich nicht nur in Bilanzsumme und Grösse, sondern auch am Vertrauen misst, das der Bank entgegengebracht wird, zeigt eindrücklich die Richtigkeit der Vision, die die Mitarbeiter konsequenter als andere in den Mittelpunkt stellt.»²⁰⁵

Überblickt man die Geschäftspolitik Batliners, so stellt man fest, dass sie über seine ganze Amtszeit hinweg durch eine vorsichtige Grundhaltung geprägt war: Konservativ in der Beurteilung der verschiedenen Risiken, aber auch dynamisch und kreativ sollte die VP Bank in seinen Augen agieren. Angesichts des schnellen Wachstums der Bank, der anfänglich bescheidenen Reserven und der turbulenten wirtschaftlichen Entwicklung mit Währungs-, Börsen- und Bankenkrisen profitierte die VP Bank von dieser Haltung, die von ihren massgeblichen Eigentümern voll unterstützt wurde. Er wurde in seiner – von manchen gar als skeptisch bezeichneten – Einstellung bestätigt, als 1974 die Kölner Privatbank Herstatt wegen fehlgeschlagener Devisenspekulationen ihre Tore schliessen musste und 1977 der Chiasso-Skandal auch auf Liechtenstein dunkle Schatten warf. Ebenso wichtig wie eine vorsichtige Anlagepolitik waren Batliner ein erstklassiger Kundendienst und die Publikumsöffnung der Bank. Die Ausweitung der Dienstleistungen, wie die Einführung von Privatkonten, die Schaffung von Publikumsaktien und deren Kotierung an der Börse, sowie die Gründung eines Internationalen Beirats erhöhten den Bekanntheitsgrad der VP Bank im In- und Ausland. Dazu beigetragen hat auch die intensive publizistische Tätigkeit Batliners über den Finanzplatz Liechtenstein in der Presse und in der bankeigenen Reihe «Liechtenstein – Wirtschaftsfragen». Als eine seiner wichtigsten Aufgaben sah er die Akquisition und Betreuung von Grosskunden, zu denen diverse ihm gut bekannte Treuhandbüros sowie aufstrebende Industrie- und Gewerbefirmen gehörten. Sein Motto «Fragen kostet nichts» trug zum Erfolg seiner Akquisitionspolitik bei. In den 1990er-Jahren setzte sich Heinz Batliner zudem in verschiedenen Strategiediskussionen dafür ein, dass die VP Bank den Universalcharakter nicht aufgab und neben dem



Am 19. April 1996 wurde Dr. Heinz Batliner (rechts) als Präsident des Verwaltungsrates verabschiedet; in der Mitte Vizepräsident Olaf Walser, links der neue Verwaltungsratspräsident Hans Brunhart.

internationalen Anlage- und Vermögensverwaltungsgeschäft weiterhin auch für die regional verankerten Industrie- und Gewerbebetriebe sowie für Privatpersonen ein verlässlicher Partner mit vielfältigen Bankdienstleistungen war.

Batliners weitgespanntes Beziehungsnetz verschaffte der Bank Ansehen. Auf die Frage, welche Menschen seine geschäftliche Einstellung massgeblich geprägt hätten, nannte Heinz Batliner zuerst seinen Vater, der ihm den Beruf des Bankiers vorgelebt hatte, in vielen banktechnischen Fragen als Ratgeber zur Seite stand und ihm seine Beziehungen beim Aufbau seiner Karriere zur Verfügung stellte. Sehr grossen Wert legte er aber auch auf die Meinung des SKA-Präsidenten Felix W. Schulthess, des Zürcher Privatbankiers Hans Vontobel, des Präsidenten der Schweizerischen Nationalbank, Fritz Leutwiler, und des Industriellen Stephan Schmidheiny. Verantwortungsbewusstsein, Glaubwürdigkeit und Akzeptanz bei Belegschaft, Kunden, Aktionären und Konkurrenz zeichnen nach seiner Meinung einen guten Bankdirektor aus. Er redete nicht gerne «pro domo», zu seinem eigenen Vorteil. Ehrgeiz, Bescheidenheit und Realitätssinn gehören nach seinen Aussagen zu seinen hervorstechendsten Charakterzügen.

Olaf Walser, der langjährige Weggefährte in der Leitung der Bank, hob 1996 anlässlich Batliners Rücktritt als Verwaltungspräsident folgende Eigenschaften hervor: Er «kann stolz sein auf das Geleistete, auf den Substanzwert und die Ertragskraft der Bank. Die Zahlen in diesem Geschäftsbericht widerspiegeln deutlicher als Worte die Qualität seiner Arbeit. Er war das eigentliche «Triebwerk» der Bank, Urheber vieler Neuerungen in allen Bereichen. Seiner Fachkundigkeit, seiner Vorsicht, seiner Sorgfalt, seiner Dynamik, seinem innovativen und kreativen Wirken und seiner vorbildlichen Führungskraft haben wir es zu verdanken, dass der Ruf der VP Bank im In- und Ausland ein ausgezeichneteter ist und dass sich ihr Bekanntheitsgrad kontinuierlich gesteigert hat».²⁰⁶

Auf die Frage, ob er auch aus persönlicher Sicht mit dem Erreichten zufrieden sei, meinte Heinz Batliner, materielle Werte hätten für ihn nie im Vordergrund gestanden. Priorität hatte stets der Bankiersberuf als solcher; das heisst, für ihn war wichtig, dass er in diesem ausserordentlich interessanten Beruf seine unternehmerische Kreativität verwirklichen konnte. Dies sei ihm während seiner Laufbahn bei der VP Bank voll und ganz gelungen. 1996 ernannte ihn der Verwaltungsrat zum Ehrenpräsidenten der Bank. Batliner verblieb bis 2002 im Verwaltungsrat und stellte seine Erfahrung und sein Fachwissen der Bank weiterhin zur Verfügung. Von 2003 bis 2005 war er Präsident der Liechtensteinischen Bankenkommision. Seit dem Jahr 2000 ist Batliner Partner und Verwaltungsrat des Treuhandbüros Allied Finance Corp. in Vaduz.²⁰⁷

Heinz Batliner setzte sich mit seinen Äusserungen in der Öffentlichkeit und auch während seiner Verbandstätigkeit stets für den Finanzdienstleistungsplatz und die Volkswirtschaft

Liechtensteins ein. 1969 war er Mitbegründer des Liechtensteinischen Bankenverbandes, in dem er bis 1989 als Vorstandsmitglied und mehrheitlich als Präsident wirkte. Von 1991 bis 1996 gehörte er dem Vorstand der Liechtensteinischen Industrie- und Handelskammer an. Seine klaren Grundsätze zum ethischen Verhalten der im Bankgeschäft Tätigen korrespondierte mit seinem grossen sozialen Engagement. So war er unter anderem Präsident des Liechtensteinischen Entwicklungsdienstes (1965–1972) und ehrenamtlicher Generalsekretär und Vizepräsident des Liechtensteinischen Roten Kreuzes (1967–2002) und seither Ehrenmitglied. Von 1982 bis 2000 führte Batliner als Honorarkonsul in Liechtenstein das Konsulat der Republik Peru. In Anerkennung der Verdienste, die er sich im sozialen Bereich und im Interesse Liechtensteins erworben hatte, verlieh ihm der Landesfürst 1981 das Komturkreuz des Fürstlichen Verdienstordens und 1987 den Titel Fürstlicher Kommerzienrat.²⁰⁸

6. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Entwicklung und Struktur des Personalbestandes

Wie die meisten Banken im schweizerischen und liechtensteinischen Wirtschaftsraum erlebte die VP Bank in den 1960er-, 1980er- und 1990er-Jahren ein starkes Wachstum, das sich auch in der Entwicklung des Personalbestandes niederschlug: In der Phase des Aufbaus und der ersten Expansion 1956 bis 1969, in welcher die Bilanzsumme auf CHF 150 Mio. stieg, nahm die Mitarbeiterzahl auf 41 zu. Die 1970er-Jahre waren von Währungs-, Börsen- und Bankenkrisen sowie von einer hohen Inflation geprägt. Während sich die Mitarbeiterzahl auf 86 verdoppelte, nahm die Bilanzsumme auf CHF 530 Mio. zu. Ende 1980 – knapp 25 Jahre nach ihrer Gründung – beschäftigte die Bank mit 105 Angestellten erstmals mehr als 100 Mitarbeitende. 15 Prozent davon waren Lehrlinge.

Die zweite Hälfte ihres Bestehens war durch eine stürmische Entwicklung gekennzeichnet, die bis zum Rekordjahr 2000 andauerte. Der Personalbestand stieg gruppenweit auf 525 Personen, wovon 416 im Stammhaus beschäftigt waren. Wachstumsraten von 20 Prozent waren in den 1980er-Jahren nichts Aussergewöhnliches. Die Bilanzsumme nahm in dieser Boomphase auf CHF 10.9 Mrd. zu (Stammhaus: CHF 8.7 Mrd.).

Aufgrund ihres sprunghaften Geschäftswachstums und des ausgetrockneten Arbeitsmarktes bestand damals – wie bei anderen liechtensteinischen und schweizerischen Banken auch – eines der Hauptprobleme der VP Bank in der Rekrutierung fachlich kompetenter Mitarbeitender. Dieses Problem wurde noch durch den Umstand verschärft, dass bis zur Erteilung der Vollkonzession 1975 ein bestimmter Anteil der Belegschaft aus Liechtenstein stammen musste. Dank einer fortschrittlichen Personalpolitik mit Schwerpunkt in der Aus- und Weiterbildung, einem guten Betriebsklima und einer fortschreitenden Automatisierung ab den 1970er-Jahren – der Einsatz der EDV erreichte bei der VP Bank schon früh eine über dem Branchendurchschnitt liegende Dichte – gelang es ihr aber, den Personalbedarf stets zu decken und den steigenden Qualitätsanforderungen anzupassen. 1990 stammten beispielsweise 63 Prozent der 323 Angestellten aus Liechtenstein, 23 Prozent aus der Schweiz und der Rest aus dem übrigen Ausland (vor allem in Liechtenstein wohnhafte Partner von Liechtensteinerinnen). Aufgrund der grossen Anzahl von Neueintritten während der 1980er-Jahre betrug das Durchschnittsalter des Personals damals lediglich 31 Jahre. Seit der Anteil des zeichnungsberechtigten Personals in der ersten Hälfte der 1980er-Jahre von 20 auf 30 Prozent erhöht worden war, machte der Anteil der nichtzeichnungsberechtigten Mitarbeitenden jeweils etwa 60 Prozent und jener der Lehrlinge etwa 10 Prozent aus. Die Konkurrenz blickte damals neidvoll auf das homogene Kader und die ausgezeichnete Betriebsatmosphäre bei der VP Bank.²⁰⁹

Seit ihrer Gründung beschäftigte die VP Bank immer etwa 40 bis 50 Prozent Frauen. Im Jahre 2000 wurde schliesslich mit Adelgunde Sengthaler erstmals eine Frau in die Geschäftsleitung der VP Bank – und damit einer liechtensteinischen Bank überhaupt – gewählt.

Die negative Börsenentwicklung und die Finanzplatzkrise hinterliessen in den Jahren 2001 bis 2004 auch bei der VP Bank Gruppe Spuren. Während die Mitarbeiterzahl nur noch leicht auf 549 anstieg, sank die Bilanzsumme gruppenweit um 20 Prozent auf CHF 8.8 Mrd. Durch die Internationalisierung und den Aufbau einer Gruppe verlagerte sich das Wachstum der Arbeitsplätze im vergangenen Jahrzehnt zudem vor allem auf die verschiedenen Standorte der Tochtergesellschaften.

Personalpolitik mit Schwerpunkt Mensch

Aus verschiedenen mündlichen und schriftlichen Zeugnissen geht hervor, dass der Gründer, der Verwaltungsrat und die Direktion seit jeher ein besonderes Augenmerk auf den Umgang mit dem Personal sowie dessen Motivation legten und sich mehr als im üblichen Mass für dessen Wohl einsetzten.

Das besondere Arbeitsklima kam in den Geschäftsberichten der Direktion an den Verwaltungsrat und die Aktionäre immer wieder zur Sprache. Direktor Heinz Batliner blickte beispielsweise mit folgenden Worten auf das Jahr 1969 zurück, als die VP Bank 41 Mitarbeitende, davon 8 als Kader, beschäftigte: «Die anhaltende Expansion unseres Institutes und die Einführung neuer Dienstleistungen ist selbstverständlich weitgehend von guten Mitarbeitern abhängig. Wir sind zum grossen Glück in der Lage, über junge, einsatzfreudige und vor allem verantwortungsbewusste Mitarbeiter verfügen zu können. Keine Mehrarbeit ist ihnen zuviel. Das Durchschnittsalter unserer zeichnungsberechtigten Funktionäre beträgt 32.5 Jahre; ein Alter, das vor einigen Jahren noch undenkbar oder sogar unzumutbar gewesen wäre, heute aber dem Zeichen der Zeit entspricht. Auch unser Arbeitsklima darf als gut bezeichnet werden. Es herrscht ein aktiver, aber doch unkonventioneller Teamgeist, und das Verhältnis vom Lehrling bis hinauf zum Präsidenten des Verwaltungsrates ist nicht patriarchalisch, sondern echt freundschaftlich!»²¹⁰

Noch Ende der 1960er-Jahre lag die Einstellung des Personals in der Kompetenz des Verwaltungsrates. In der Praxis trug Direktor Heinz Batliner die Neuanstellungen jeweils den Verwaltungsratsmitgliedern Guido Feger und Olaf Walser vor.²¹¹ Seit der Bildung einer Direktion im Jahr 1976 wurden die Personal- und Organisationsfragen an den Direktionssitzungen diskutiert. Die Personalpolitik war geprägt durch eine offene Information sowie durch den Einbezug der Angestellten in den Entscheidungsprozess.



Bild oben: Die gesamte Belegschaft der VP Bank zur Zeit des 25-jährigen Bestehens der VP Bank 1981.

Bild unten: Die VP Bank legte immer grossen Wert auf eine gute Unternehmenskultur; alljährliche Bilanzessen und andere Personalanlässe fördern den Zusammenhalt.

1974 erhielt die Belegschaft erstmals die Möglichkeit, Mitarbeiteraktien zu erwerben. Nach fünf Dienstjahren waren die Mitarbeitenden berechtigt, zu einem Vorzugskurs zehn Aktien zu kaufen. Die VP Bank anerkannte damit die Schaffenskraft und Betriebstreue der Belegschaft. Wie Umfragen beim Personal zeigten und Firmenfeste bezeugten, war die Unternehmenskultur der VP Bank zudem durch einen familiären Umgangston und ein daraus resultierendes Zusammengehörigkeitsgefühl geprägt.²¹² Die Gründung des Sportvereins Privatbank im Jahr 1974 und einer Personalzeitung im Jahr 1987 unterstützten das positive Betriebsklima.

Die Reorganisation der Leitungsstruktur im Hinblick auf den Bezug des Neubaus an der Aeulestrasse im Jahr 1984 war dann die Geburtsstunde der Personalabteilung, die dem Bereich «Beziehungen» zugeordnet und von Arnold Schurte geleitet wurde. Seit Mitte der 1990er-Jahre erfuhren Personalwesen und -ausbildung eine Professionalisierung. Die VP Bank führte ab 1998 ein Human-Resources-Management-Konzept mit den Personalführungsinstrumenten «leistungsorientiertes Salärssystem», «individuelle Zielvereinbarung» und «Leistungsbeurteilung» ein. Ziel war es, stufengerecht die geschäftspolitischen Grundsätze und Unternehmensschwerpunkte umzusetzen.

Aus- und Weiterbildung als Kern der Personalpolitik

Die VP Bank wuchs quasi mit ihren Mitarbeitenden und bot diesen durch Aus- und Weiterbildung die Möglichkeit, neue Herausforderungen anzunehmen und zu bewältigen. Sie bildete 1961 erstmals Lehrlinge aus und errichtete in der Folge für diese sowie für die Weiterbildung ihres Personals eine Betriebsschule ein, die später in eine gemeinsame Schule der drei liechtensteinischen Banken überging. Um die Qualität der Dienstleistungen zu erhalten, postulierte bereits das Leitbild von 1980 das Prinzip der dauernden Weiterbildung des gesamten Personals. Fragt man nach den wichtigsten Impulsgebern für die Personalausbildung bei der VP Bank, so ist aus den Akten ersichtlich, dass sich der beträchtliche Ausbildungsbedarf einerseits aus der Aufnahme neuer Aktivitätsfelder und Ausweitung der Produktpalette und andererseits aus der zunehmenden Elektronisierung der Arbeitsabläufe seit den 1970er-Jahren ergab. So können die Einführung der EDV 1975 oder die Ablösung des NCR-EDV-Systems durch das Bankenpaket PENTA 1996 bis 1998, der Bezug der Neubauten mit neuester Technologie (Aeulestrasse 1984, Giessen 1994 und Triesen 2004) sowie die zunehmende Kundenorientierung und Fokussierung auf Qualität seit Mitte der 1980er-Jahre zu den wichtigsten Impulsgebern gezählt werden. Während sich die Aus- und Weiterbildung früher vor allem auf die Lehrlingsausbildung und auf den mehr oder weniger jedem Einzelnen überlassenen Besuch von Seminaren und Kursen unter Kostentragung durch die Bank konzentrierte, wurde die Weiterbildung seit Mitte der 1990er-Jahre verstärkt ein Bestandteil der ganzheitlichen Personalführung und -entwicklung.

Arbeitsbedingungen und soziale Sicherheit

Es ist nicht möglich, an dieser Stelle die Entwicklung der Verdienst-, Arbeitszeit- und Ferienregelungen nachzuzeichnen. Fest steht aber, dass sich die Arbeitsbedingungen seit den 1970er-Jahren immer mehr nach den Vereinbarungen der Schweizer Banken und nach dem liechtensteinischen Bankenverband richteten. Vermutlich eine der wichtigsten Veränderungen der Arbeitsbedingungen war die Einführung einer variablen leistungsorientierten Salärrierung im Rahmen des Human-Resources-Management-Konzeptes seit Mitte der 1990er-Jahre. Auf dem Gebiet der sozialen Sicherheit ist das Bemühen um die Sicherung der Arbeitsplätze auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten und der Ausbau der Personalfürsorge in den 1960er-Jahren hervorzuheben. 1965 schuf die VP Bank die Privatbank Personalstiftung mit einem Fonds von CHF 180'000 und wandelte diese 1970 in eine patronale Stiftung um, die das VP Bank Personal in Notlagen unterstützt, welche durch die ordentliche Pensionskasse nicht abgedeckt sind. 1968 errichtete die Bank für ihre Belegschaft eine Pensions- und Sparkasse. Aus ihr ging die Treuhand-Personalstiftung hervor, die 1970 von der Bank und dem ATU, rückwirkend, auf Juli 1968 mit einem Stiftungsfonds von CHF 1 Mio. gegründet wurde. Die Pensionskasse schützt das Personal der beiden Firmen und deren Familien gegen die wirtschaftlichen Folgen von Invalidität, Alter und Tod. Nach dem Reglement von 1977 entrichteten die Mitglieder 6 Prozent und die beiden Firmen 7 Prozent des versicherten Verdienstes. Die Bank baute in den folgenden Jahren die fortschrittliche und gut fundierte Pensionskasse sowie die Privatbank Personalstiftung weiter aus. 1989 revidierte die Pensionskasse ihr Reglement und bot ihren Mitgliedern die Möglichkeit, sich ab dem 60. Altersjahr vorzeitig pensionieren zu lassen.²¹³

7. Strategie- und Strukturentwicklung der VP Bank

Organisation 1956–1965

Als die Bank 1956 ihre Geschäfte aufnahm, entsprach ihre Organisation jeder anderen damals errichteten juristischen Person. Der Gründer und Konzessionsinhaber Guido Feger war das oberste Organ, verantwortlicher Geschäftsführer und in dieser Eigenschaft Präsident des Verwaltungsrates. Er ernannte Oswald Bühler, Mauren (Rechtsagent und Verwaltungsratsmitglied der LLB), und Eugen Nipp, Vaduz (Mitglied des Obersten Gerichtshofs, ehem. Direktor der Landesschule), zu weiteren Mitgliedern des Verwaltungsrates.²¹⁴ Nachdem Robert Lerch, Erlenbach, zunächst die Geschäfte geleitet hatte, übernahm 1960 Heinz Batliner die Geschäftsführung. Seit 1958 prüfte eine aussenstehende Revisionsgesellschaft, nämlich die Kontroll- und Revisions AG (Koreag), Basel/Bern, die Rechnung der VP Bank.²¹⁵

Die Besonderheit lag in der Einsetzung eines aus drei Mitgliedern bestehenden Aufsichtsrates, die vom Gründer ernannt wurden. Das Gremium kam einmal jährlich zusammen und kontrollierte – ähnlich wie etwa bei der LLB – den Geschäftsgang, die Buchführung und die Einhaltung der Vorschriften.²¹⁶ Zudem gehörte zur Bankkonzession ein statutarisches Zulassungsreglement, welches die Lücke einer bankengesetzlichen Ordnung auszufüllen hatte. Das Reglement bezweckte, eine Konkurrenzierung der LLB abzuwehren, da es Spar-, Geldwechsel- und Darlehensgeschäfte sowie den Schalterdienst ausschloss.²¹⁷ Der Aufsichtsrat – nicht aber das Zulassungsreglement – war durch das Gesetz über die Banken und Sparkassen von 1960 nicht vorgeschrieben. Nachdem dessen Funktion in den 1960er-Jahren weiter an Bedeutung verloren hatte, wurde er anlässlich der Neufassung der Statuten 1976 aufgelöst.²¹⁸

Der Betrieb einer Bank blieb auch nach dem Erlass des Bankengesetzes im Jahr 1960 konzessionspflichtig. Das neue Gesetz wurde wirksam, ohne dass sich an der eingeschränkten Zulassung der VP Bank etwas änderte. Hingegen musste Guido Feger die Bank aufgrund der neuen Rechtslage Ende 1962 von der Anstalt in eine Aktiengesellschaft umwandeln. Die Entwicklung der VP Bank unterteilte sich nach Heinz Batliner von der Gründung bis zur Umwandlung in eine AG in drei Phasen: «Die Gründungsepoche mit Aufgaben, die eigentlich keinen Bankgeschäften entsprachen; sodann die Übergangsepoche unter der Leitung von Herrn Direktor Lerch; und die heutige Epoche, die ganz im Zeichen des Ausbaus, der Entwicklung und der Organisation steht. Es kann mit Berechtigung gesagt werden, dass die Verwaltungs- und Privat-Bank Anstalt erst heute beginnt, eine eigentliche Bank zu sein, denn erst heute beginnen wir auch, die laufenden kommerziellen

Bankgeschäfte abzuwickeln, eben auch solche Geschäfte, die zu den wesentlichen Aufgaben einer Bank gehören.»²¹⁹

Die Organisation des Tagesgeschäfts und der Kontenplan wurden bereits vorgängig per 1. Juli 1961 den Bedingungen des neuen Bankengesetzes und der Verordnung angepasst.²²⁰ Seit Ende 1961 bestand ein Weisungssystem, und seit 1962 rapportierte Batliner dem Verwaltungsrat jeweils in einem schriftlichen Geschäftsbericht über den Verlauf des vergangenen Jahres.²²¹ Die Umwandlung in eine AG änderte deshalb an der tatsächlichen Geschäftsorganisation vorerst nur wenig: 1963 stellte die Bank zwar mehrere Prokuristen und Handlungsbevollmächtigte ein und tätigte erstmals alle Transaktionen, die nicht durch die Konzession beschränkt waren. Die Generalversammlung trat an die Stelle des Organs des Gründers, und die Bank legte für das Geschäftsjahr 1963 erstmals eine gedruckte Jahresrechnung vor. Die kleine, auf das Auslandsgeschäft fokussierte Privatbank wurde aber weiterhin patronal geführt. Der Verwaltungsrat tagte bis 1966 weiterhin nur höchstens zweimal jährlich. Er nahm über die Aufsicht und Kontrolle hinaus auch geschäftsführende Aufgaben wahr. So wählte er die zeichnungsberechtigten Angestellten, erliess einzelne Reglemente, prüfte die Jahresrechnung sowie Kreditbegehren von über CHF 100'000 und bereitete die Geschäfte der Generalversammlung vor. Seine Sitzungen hielt er in den 1960er-Jahren häufig im Sitzungszimmer des ATU, manchmal auch im Büro von Guido Feger ab. De facto leitete Batliner die Geschäfte im Auftrag der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger als Besitzerin des Aktienkapitals, bzw. von deren Vertreter Guido Feger. Wichtigster Ansprechpartner Batliners seitens des Aktionariats war neben Guido Feger Olaf Walser, der von April 1957 bis Ende 1962 als Prokurist und 1963 bis 2001 als Verwaltungsratsmitglied massgeblich die Geschichte der Bank mitgestaltete. Der Informationsaustausch war noch wenig reglementiert und lief meist mündlich ab.

Erste Dezentralisierungsschritte 1966–1981

Zwei parallel laufende Entwicklungen beeinflussten die Organisationsstruktur ganz erheblich: Einerseits wurde seit 1965 das Aktionariat anlässlich der Aktienkapitalerhöhungen schrittweise verbreitert und ein Teil der neuen Aktien bei langfristig orientierten Investoren platziert, die 1966 mit Leonhard Senn und 1968 mit Eduard Batliner, dem Vater des amtierenden Direktors Heinz Batliner, neu im Verwaltungsrat vertreten waren. Die Bedeutung des Verwaltungsrates im Entscheidungsfindungsprozess stieg deshalb an. Er trat seit 1967 ungefähr zehnmal jährlich zusammen, legte die Strategie der Bank fest und entschied über weitere wichtige Fragen des Tagesgeschäfts. 1968 regelte er die Kreditkompetenzen neu und delegierte die Begutachtung der inländischen Kredite an Eduard Batliner.²²² Anlässlich der Schaffung eines internen Geschäftsreglements im Dezember

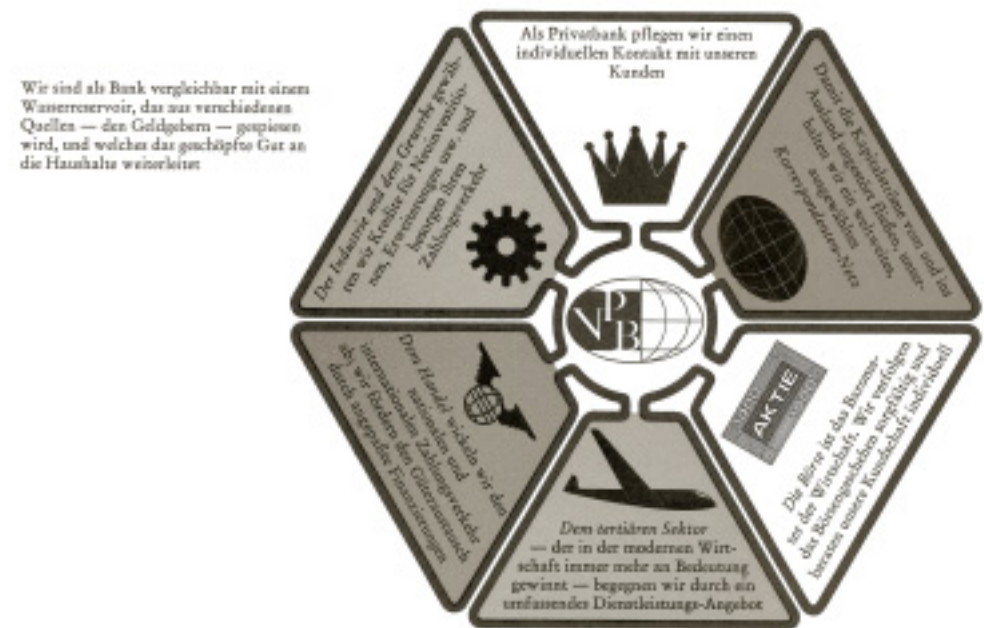


Bild oben: Im Geschäftsbericht 1981 veröffentlichte die VP Bank erstmals eine Art Leitbild (Originalversion).

Bild unten: Zur Verbesserung des Informationsflusses wurden 1966 Kadersitzungen eingeführt; diese Aufnahme zeigt eine Kadersitzung aus dem Jahr 1986.

1971 führte die Bank einen Verwaltungsratsausschuss ein und ernannte mit Arnold Schurte und Wilfried Kaufmann erstmals Vizedirektoren, die Heinz Batliner bei seiner Abwesenheit vertraten. Der Ausschuss setzte sich aus den Verwaltungsratsmitgliedern Eduard Batliner, Leonhard Senn, Olaf Walser sowie – mit beratender Stimme – Direktor Heinz Batliner zusammen. Er versammelte sich durchschnittlich fünfmal jährlich, überwachte den Vollzug der Verwaltungsratsbeschlüsse, befasste sich mit der Festlegung der Zinssätze und behandelte die in seiner Kompetenz liegenden Kreditbegehren. Dabei durften die Verwaltungsräte Batliner und Senn Kreditbegehren auch zusammen mit dem Direktor beschliessen, und Olaf Walser wurde ermächtigt, die Entscheidung für alle von der Direktion vorgelegten Geschäfte, aber insbesondere diejenigen auf dem Gebiet der Betriebsorganisation und des Personalwesens, zu treffen.²²³ Damals publizierte die Bank in ihrem Geschäftsbericht auch erstmals eine Art Leitbild (s. Abbildung S. 107), in dem sie ihre Funktion mit einem Wasserreservoir verglich, «das aus verschiedenen Quellen – den Geldgebern – gespeist wird und welches das geschöpfte Gut an die Haushalte weiterleitet».²²⁴ Andererseits wurde die Organisationsstruktur durch das starke Anwachsen des Geschäftsvolumens und der Belegschaft sowie durch die Ausweitung des Geschäftsgebiets beeinflusst. Bis 1975 hob die Regierung nämlich schrittweise die einschränkenden Bestimmungen auf. Nachdem sie 1967 die Konzession vom Gründer auf die Bank überschrieben hatte, erteilte sie der VP Bank 1975, nach 19 Jahren erfolgreicher Tätigkeit, die uneingeschränkte Bankkonzession. Seither kann die Bank alle einschlägigen Bankgeschäfte durchführen. Die VP Bank trat mit einem erweiterten Aufgabenfeld in eine neue Phase. Durch den fortschreitenden wirtschaftlichen Aufschwung in Liechtenstein begünstigt, wuchs sie immer mehr in die Funktion einer Universalbank hinein. Sie passte die interne Organisation schrittweise an, richtete 1966 zur Entlastung der Geschäftsleitung ein Direktionssekretariat ein und dezentralisierte die Entscheidungskompetenz, indem sie folgende Abteilungen bildete: Wertschriften, Buchhaltung und Korrespondenz, Kasse und Dokumentarabteilung sowie Kredite.²²⁵ Gleichzeitig formalisierte sie den Informationsfluss. Das zeichnungsberechtigte Personal traf sich seit 1966 zusammen mit der Direktion und Olaf Walser als Vertreter des Verwaltungsrates zu Kadersitzungen. Die etwa vierteljährlich stattfindenden Sitzungen hatten zwei Ziele: Einerseits sollten sie das Zusammenwirken der einzelnen Abteilungen und Büros fördern, andererseits wurden Neuerungen besprochen und Erfahrungen mit der Handhabung der früher erlassenen Regeln ausgetauscht.²²⁶ 1974 wurde das Normensystem ausgebaut, und standardisierte interne Mitteilungen wurden eingeführt.²²⁷ Die Aufgabengebiete wurden weiter aufgegliedert, sodass Direktor Batliner im Frühjahr 1975 nicht weniger als 12 Abteilungsleiter unter sich hatte:

zwei Vizedirektoren, fünf Prokuristen, vier Handlungsbevollmächtigte und ein nicht zeichnungsberechtigter Leiter der EDV-Abteilung. Das neue Organigramm wurde den Aktionären erstmals im Geschäftsbericht 1974 vorgestellt.

Die VP Bank verfügt seit Juni 1975 zudem über ein direkt dem Verwaltungsrat unterstelltes bankinternes Inspektorat. Es erstattete diesem – seit 1977 vierteljährlich schriftlich – Bericht über relevante Geschäftsvorfälle und über die Einhaltung der Sorgfaltspflicht. Bei der Bekämpfung der Geldwäscherei hielt sich die VP Bank an die Erläuterungen zur schweizerischen Sorgfaltspflichtregelung.

Von 1976 bis 1978 legte die Bank die durch die Erteilung der Vollkonzession notwendigen statuarischen und organisatorischen Grundlagen. Die 1976 gebildete mehrköpfige Direktion analysierte Fehler, diskutierte Personal- und Organisationsfragen und befasste sich mit Neuerungen, fertigte aber noch keine Sitzungsprotokolle an. Im Februar 1978 trat ein neues, allerdings provisorisches Organigramm in Kraft, das drei von den Vizedirektoren geleitete Bereiche vorsah, die ihrerseits in Ressorts, Abteilungen oder Büros unterteilt waren. Batliner war neben den Vizedirektoren nur noch die Vermögensverwaltungsabteilung direkt unterstellt, die sich den Depots mit Verwaltungsauftrag – den sogenannten Betreuungsdepots – und der Anlageberatung widmete.²²⁸ So konnte er sich vermehrt um die Akquisition und Betreuung von Grosskunden kümmern und den persönlichen Kontakt mit den grossen institutionellen Kunden und Aktionären pflegen.

Neustrukturierung der Geschäftsleitung und Bewältigung des Wachstums 1982–1989

Die Umwandlung der Bank zu einer Universalbank, die Entwicklung in allen Geschäftssparten und das starke Wachstum der Belegschaft, die auf verschiedene dazu gemietete Gebäude verteilt war, führten Ende der 1970er-Jahre zu einer Überlastung des bisher nach dem Direktorialprinzip organisierten Leitungssystems. Die Reorganisation der Leitungsstrukturen mit Direktions- und Bereichsbildung in den Jahren 1976 bis 1978 konnte dies nicht verhindern. Aus den Akten geht hervor, dass sich der Verwaltungsrat und die Direktion als die beiden obersten Bankleitungsgremien während der Vorbereitung für den Bankneubau 1976 bis 1980 und der Erneuerung des Verwaltungsrates 1979 bis 1981 über längere Zeit auch mit der Lösung verschiedener Organisations- und Führungsprobleme befassten. Zu diesen gehörten etwa die Überarbeitung des reformbedürftigen und im Alltagsgeschäft kaum relevanten Geschäftsreglements oder die Integration der immer mehr auseinander strebenden Abteilungen.²²⁹ Aufgrund des Wachstums nahm die Raumnot ständig zu, sodass der gesamte Bankbetrieb in mehreren Gebäuden untergebracht war, wobei rund die Hälfte der Belegschaft ausgesiedelt werden musste. Nach der Auffassung der Direktion lag 1977 «das grösste Problem der VP Bank in der räumlichen Trennung der verschiedenen Abteilungen, bedingt durch die drei getrennten Gebäude.



Die Direktion findet keine unmittelbare Lösung, und die Probleme, vor allem im personellen Sektor, werden schon bei der Neubesetzung von Stellen und vor allem bei der Unterbringung des Personals spürbar. Eine Lösung ergibt sich erst mit dem Neubau, wenn die verschiedenen Abteilungen räumlich mit der Direktion wiederum untergebracht und integriert werden können. Auch eine hierarchische Lösung ist bis dahin nicht gut möglich». ²³⁰

Die VP Bank baute 1980 bis 1984 an der Aeulestrasse 6 im Zentrum von Vaduz ihren neuen Hauptsitz. Im folgenden Abschnitt wird gezeigt, wie sie während dieser Zeit die Organisation und Strategie den neuen Rahmenbedingungen anpasste. Aus den Bankakten ist ersichtlich: Es herrschte Aufbruchstimmung. 1979 bis 1981 fand im Verwaltungsrat ein grösserer personeller Wechsel statt. Martin Hilti, Vorstandspräsident und massgeblicher Eigentümer der Hilti AG in Schaan, beteiligte sich an der Bank und trat im November 1979 in den Verwaltungsrat ein, wo er bis 1992 seine grosse Erfahrung als Leiter des liechtensteinischen Weltkonzerns einbrachte. Im Frühjahr 1981 wurden schliesslich Leonhard Senn und Eduard Batliner nach Rücksprache mit ihren Aktionärsgruppen durch den Kaufmann Emil Kuster und Rechtsanwalt Erich Seeger, beide Schaan, ersetzt. Erich Seeger, Verwaltungsratsmitglied der Hilti AG in Schaan und Präsident des Liechtensteinischen Staatsgerichtshofes, trat damals die Nachfolge von Wolfgang Feger als Verwaltungsratspräsident an, der seit 1972 Mitglied des Verwaltungsrates der Bank gewesen war und das Präsidium 1976 von seinem verstorbenen Onkel Guido Feger übernommen hatte. Fegers Stellungnahme zum liechtensteinischen Gesellschaftswesen anlässlich der Generalversammlung der VP Bank vom 1. April 1977, also einen Monat nach der Aufdeckung der Weisscredit-Affäre und zwei Wochen vor dem Platzen des Chiasso-Skandals der SKA, erregte viel Aufsehen. Selten hatte sich ein Jurist so kritisch mit diesem Thema auseinandergesetzt. Feger sprach in diesem Referat, mit dem die VP Bank ihre Heftreihe «Liechtenstein – Wirtschaftsfragen» startete, Probleme des Finanzdienstleistungsplatzes an, die bis zu diesem Zeitpunkt teilweise als tabu galten. ²³¹ Der angesehene und besonnene Rechtsanwalt starb aber am 16. November 1980 nach kurzer, schwerer Krankheit im Alter von erst 42 Jahren. ²³²

Nach der Übernahme des Präsidiums durch Erich Seeger schuf die VP Bank im Juli 1981 einen Verwaltungsratsausschuss, den sogenannten Präsidialausschuss, der «die Oberleitung, Aufsicht und Kontrolle effizienter» als bisher gestalten sollte. ²³³ Das neue Gremium bestand aus dem Verwaltungsratspräsidenten Erich Seeger, dem Vizepräsidenten Olaf Walser und – mit beratender Stimme – dem geschäftsführenden Direktor Heinz Batliner. Es nahm im Mai 1982 seine Arbeit auf, bestimmte bis Mitte der 1990er-Jahre massgeblich die wichtigsten Entscheidungen und setzte neue Akzente der VP Bank. Der Präsidialausschuss traf sich etwa achtmal jährlich zu Sitzungen. Er regelte jeweils in Vorbesprechungen

Bild oben: Dr. Wolfgang Feger war von 1972 bis zu seinem Tod im Jahre 1980 Mitglied des Verwaltungsrates, ab 1976 dessen Präsident.

Bild unten: Generalversammlung der VP Bank im Foyer des Vaduzersaals Ende der 1970er-Jahre.

die wichtigsten Themen der Verwaltungsratssitzungen und der Generalversammlung, wie Aktienkapitalerhöhungen oder die Wahl neuer Verwaltungsratsmitglieder, und erörterte mit Heinz Batliner wichtige Fragen der Geschäftsführung. Ferner nahm er die Berichte des ihm direkt unterstellten internen Inspektorats und der externen Revisionsstelle zur Kenntnis, beschloss über Angelegenheiten, die ihm vom Verwaltungsrat zugewiesen worden waren, wie etwa die Zuteilung von Aktien oder die Abänderung der Anlagelimits bei den Korrespondenzbanken, oder traf Entscheidungen unter Vorbehalt der Genehmigung durch den Verwaltungsrat, wie beispielsweise über die Verwendung des Agios aus Kapitalerhöhungen oder die Genehmigung von Reglementen. Der Präsident orientierte die Mitglieder des Verwaltungsrates jeweils über die wichtigsten Ergebnisse der Ausschusssitzungen. Ebenfalls 1982, als mit CHF 430'000 erstmals in grösserem Ausmass Forderungen aus einem Kreditgeschäft abgeschrieben werden mussten, bildete die VP Bank wieder einen aus Verwaltungsrats- und Direktionsmitgliedern zusammengesetzten Kreditausschuss, der über die grösseren Kreditgesuche entschied.²³⁴

Die VP Bank erfuhr in den 1980er-Jahren viele strukturelle Änderungen, wie die Anpassung der Kapitalstruktur unter Berücksichtigung der Überfremdungsthematik, die komfortable Eigenmittelausstattung, die Börsenkotierung der VP Bank Aktie und die Beschaffung von Landesreserven.

Seeger richtete sein Augenmerk auch auf die bessere Abgrenzung der Befugnisse der Organe der Bank, die Erneuerung der gesetzlichen, statutarischen und reglementarischen Bestimmungen und die Entwicklung einer Gesamtbankstrategie. Als Meilensteine sind zu nennen: die Einführung einer methodischen Planung 1982 mit Plan-Ist-Analyse, Zielvorgaben und Massnahmen, die Statutenrevision von 1984 und im Zusammenhang damit die Schaffung des Präsidiums und des Internationalen Beirats sowie die Reorganisation der Direktion als Kollegialgremium und die Gründung von Tochtergesellschaften 1988.²³⁵ 1980 gab sich die VP Bank erstmals ein eigentliches Leitbild. Sie setzte sich darin zum Ziel, «einen optimalen Erfolg auf wirtschaftlicher und humanistischer Ebene zu erreichen. Gemäss Geschäftsreglement gebührt im Zweifel dem humanistischen Element der Vorrang».²³⁶ Ihre Kunden bediente sie getreu dem VP Bank Motto «Vertrauenswürdig – Persönlich – Beweglich».²³⁷ Im gleichen Jahr plante die Bank den Geschäftsgang erstmals mithilfe eines Bilanz- und Erfolgsrechnungsbudgets und entwickelte eine neue Organisationsstruktur. Die mit Unterstützung des St. Galler Instituts für Betriebswirtschaft erarbeitete Aufbauorganisation trat am 1. Januar 1982 in Kraft. Sie umfasste die vier Bereiche Finanz, Handel, Kommerz und Dienste, deren Leiter in der Direktion Einsitz hatten.²³⁸ Anlässlich einer Statutenrevision führte die VP Bank schliesslich im Mai 1984 eine kollegiale Leitung ein und übertrug den Vorsitz des Gremiums dem zum Generaldirektor beförderten Heinz Batliner. Dieser wirkte als «primus inter pares» ohne eigentliches

Departement. Mit ihm zusammen bildeten die Bereichsleiter Arnold Schurte (Beziehungen), Walter Seger (Handel), Wilfried Kaufmann (Dienste) und Jochen Hadermann (Finanz), der interimistisch auch den Bereich Kommerz führte, die Geschäftsleitung. 1989 kam der Bereich Verarbeitung hinzu, der von Adolf E. Real übernommen wurde. Die Reorganisation war auch die Geburtsstunde des Rechtsdienstes, der Abteilungen Marketing und Organisation sowie der Personalabteilung. Die neue Organisation wurde in den Statuten, im Geschäftsreglement und im Organigramm von 1984 abgebildet.²³⁹ Regelmässig stattfindende Sitzungen auf allen Stufen verbesserten den Informationsfluss, und Reglemente strukturierten den Geschäftsablauf.²⁴⁰

Nach dem Vorbild der Handelsbank in Zürich führte die VP Bank 1982 zudem eine methodisch aufgebaute Planung ein, welche die Erstellung von Budgets und ab 1984 einer Schichtenbilanz umfasste. Nachdem früher gesteckte Ziele (Bilanzwachstum, Erhöhung der Eigenmittel und Börsenkotierung der Aktien) erreicht worden waren, änderte die VP Bank 1983 die Strategie. Die starke Expansion und der Bezug des Neubaus mussten organisatorisch, strukturell und personell verkraftet werden. Sie räumte daher nicht mehr der Grösse, sondern der Ertragskraft erste Priorität ein. Gleichzeitig wollte sie die Abhängigkeit vom risikobehafteten Zinsdifferenzgeschäft vermindern, indem sie die Vermögensverwaltung und das Börsengeschäft ausbaute. Die VP Bank verstand sich damals als Universalbank mit regionalem Charakter. Sie verzichtete auf die Errichtung ausländischer Niederlassungen, wollte aber das Auslandsgeschäft ausbauen und schloss für die Zukunft eine überregionale Entwicklung nicht aus. Die Geschäftsleitung führte im Januar 1986 zu den Wachstumsproblemen der VP Bank eine Klausurtagung durch. Als Stärken des Unternehmens definierte sie die Risikopolitik, die Eigenmittel- und Inlandsquote, den Dienstleistungsgrad, das Arbeitsklima, den Bekanntheitsgrad und ihren Neubau. Schwächen eruierte sie auf der Ebene der Geschäftsleitung (Überlastung, ungeschlossener Auftritt, ineffiziente Sitzungsarbeit), bei der Personalpolitik (eine zweite Stufe von Führungskräften unterhalb der Geschäftsleitung fehlte, die EDV-Verantwortung lastete auf wenigen Schultern) und bei der Akquisitionspolitik, die gänzlich fehlte.²⁴¹ Das unkontrollierte Wachstum war mit Risiken verbunden: Der Hauptbuchumsatz betrug 1980 CHF 11.4 Mrd. und versiebenfachte sich bis 1989 auf CHF 77.3 Mrd.²⁴² Im Ausmass der 1980er-Jahre liess es sich auch nicht ohne Weiteres planen. Der Zuwachs der Konto- und Depotöffnungen war so stark, dass die Zunahme der Geschäftsverbindungen in personeller und administrativer Hinsicht beinahe nicht mehr bewältigt werden konnte. Als die oberste Geschäftsleitung im September 1986 mit dem Internationalen Beirat diskutierte, ob die VP Bank Auslandstellen errichten sollte, zeigte sich, dass sich die Leitungsgremien der Bank noch nicht im Klaren waren, welche Zielvorstellungen sie in den nächsten Jahren verfolgen wollten. Einig waren sie sich darin, dass die Bank zur Sicherung

des Wachstums frühzeitig die notwendige Infrastruktur erkennen und bereitstellen musste. Nach den Vorstellungen der Diskussionsteilnehmer sollte sie zudem die Standortvorteile und Möglichkeiten besser nutzen, die sie der ausländischen Kundschaft zu bieten hatte.²⁴³

Gemäss dem VP Bank Planungsmodell wurde in einem ersten Schritt 1986 das aus dem Jahr 1980 stammende Leitbild ersetzt. Das neue Leitbild bestand aus drei Kreisen. Es befasste sich im linken Kreis mit den Aussagen nach aussen, im rechten Kreis mit denjenigen nach innen, und im oberen Kreis kamen die Resultate zur Sprache.²⁴⁴ 1987 erarbeitete eine Projektgruppe der VP Bank unter Vizedirektor Adolf E. Real zusammen mit Beratern der ATAG, Zürich, in einem zweiten Schritt eine neue Strategie als Mittel- und Langfristplanung. Ausgangspunkt war eine Analyse der ATAG, die der VP Bank eine hervorragende Unternehmenskultur bescheinigte. Die allgemeine Zufriedenheit mit der VP Bank als Arbeitgeber war – im Vergleich mit dreissig anderen Unternehmen, die ATAG bereits untersucht hatte – aussergewöhnlich hoch. Als besondere Stärken stellte ATAG das gute Betriebsklima und eine starke Kunden-, Unternehmens- und Technologieorientierung fest. Als Schwächen diagnostizierte sie eine mangelhafte Kosten- und Kommunikationsorientierung.²⁴⁵ Basierend auf dieser Analyse, arbeitete die Gruppe folgende drei Erfolgspositionen des Unternehmens heraus: 1. effiziente und persönliche Kundenbetreuung, 2. motivierte Mitarbeitende und 3. Standortvorteile. Im Weiteren legte sie Geschäfts- und Betriebsstrategien in den Bereichen Finanz, Handel, Kommerz und Passivgeschäft bzw. Informatik, Marketing, Liegenschaften, Organisation und Personal fest und entwarf für alle Bereiche Massnahmenpläne.

Im März 1988 verabschiedete der Verwaltungsrat die Strategie und die Schlüsselmassnahmen. Die Unternehmensstrategie stand ganz im Zeichen der Bewältigung des Wachstums. Im Hinblick auf einen Passus in der Strategie, in dem die Nichtpräsenz im Ausland als Standortnachteil dargestellt wurde, wandte sich ein Mitglied des Verwaltungsrates am Schluss der Diskussion mit staatspolitischen Erwägungen gegen eine zu forsche Expansion. Liechtenstein sei im Verhältnis zur Schweiz und zu Europa nur ein kleines Objekt. Zu grosse Wettbewerbsvorteile in Liechtenstein führten sofort zu Schwierigkeiten mit unseren Nachbarn und den anderen Ländern. Man solle sich deshalb bei der Expansion auf einige wichtige Dinge beschränken und nicht alles auf einmal tun. Die konservative Grundlage bei Beibehaltung eines hohen Masses an Flexibilität komme vor Expansion. Dies wegen der unsicheren Umweltbedingungen. Wenn wir zu stark expandierten, würden einige Qualitätsmerkmale wie Klima und Kultur gefährdet. Ausserdem sei darauf zu achten, dass immer ein gewisser Anteil an Liechtensteinern beschäftigt werde. Karl Schädler, der erste Landtagspräsident, hat gesagt: «Der Liechtensteiner muss immer an den Mangel an Stoff und Kraft denken, von dem er begleitet wird.»²⁴⁶



Bild oben: Der Verwaltungsrat des Jahres 1986, von links: Dr. Rudolf Staub, Fürstlicher Kommerzienrat Prof. Dr. h.c. Dipl. Ing. Martin Hilti, Dr. Bruno B. Güggi, Ernst Wanger, Dr. Erich Seeger (Präsident), Fürstlicher Justizrat Dr. Gerard Batliner, Olaf Walser (Vizepräsident), Emil Kuster.

Bild unten: Die Direktion des Jahres 1991, von links: Viktor Büchel, Dr. Rolf Ehlers, Walter Seger, Dr. Rolf Kormann (es fehlen Arnold Schurte, Wilfried Kaufmann und Adolf E. Real).

Nachdem sich der Verwaltungsrat noch anlässlich der Strategiediskussion im März 1988 für ein organisches Wachstum und gegen eine aggressive Geschäftspolitik ausgesprochen hatte, beschloss er im April bzw. Juli 1988 die Schaffung von Aussenstellen in Luxemburg und Zürich.²⁴⁷

Nach den 1986/1987 geleisteten Vorarbeiten wandte sich die Bank in den folgenden Jahren der Umsetzung der Strategie zu. Der Schwerpunkt der künftigen Geschäftstätigkeit blieb das indifferente Bankgeschäft. EDV und Marketing sollten ausgebaut werden. Ausgehend vom strategischen Ziel, die Qualität der Dienstleistungen anzuheben und den Frontbereich zu stärken, und der zunehmenden Bedeutung der Infrastruktur Rechnung tragend, wurde der Betrieb mit den Bereichen Dienste und Verarbeitung per 1. Januar 1989 organisatorisch vom Kundenbereich getrennt. Durch die Schaffung des neuen Bereichs Verarbeitung, dem die Ressorts Liegenschaften, Wertschriftenadministration und Zahlungsverkehr unterstellt waren, konnten sich die Frontbereiche ganz auf die Kundenbetreuung konzentrieren.

Ein Marketing- und ein Liegenschaftskonzept wurden erarbeitet, die Führungsschulung und Nachwuchsförderung aufgrund eines neuen Ausbildungskonzepts ausgebaut, die Abteilung Zahlungsverkehr computerisiert und die Wertschriftenadministration und der Börsenhandel modernisiert. Um «die Zukunft zu bewältigen», wollte die Bank in den folgenden fünf Jahren für EDV-Projekte CHF 25 Mio. und für die Bereitstellung von Raumreserven und Arbeitsplätzen CHF 15 Mio. bereitstellen.²⁴⁸

Von der produktorientierten Organisation zur kundenorientierten Konzernstruktur 1990–2000

An der Generalversammlung vom 20. April 1990 löste Heinz Batliner den bisherigen Präsidenten Erich Seeger ab, der aus Altersgründen zurücktrat. Batliner wurde erster hauptamtlicher Verwaltungsratspräsident der Bank. Gleichzeitig übernahm Peter Kappeler, der vorher in verschiedenen Führungspositionen 16 Jahre bei der SKA im In- und Ausland tätig gewesen war, Batliners Posten als Generaldirektor. Zur «Stärkung der Effizienz» delegierte der Verwaltungsrat Emil Kuster in den Präsidialausschuss. 1989 und 1992 kam es im Verwaltungsrat zu weiteren Rochaden. Aus Altersgründen ersetzte Guido Meier, Mitglied der Geschäftsleitung des ATU, 1989 seinen Bürokollegen Bruno Guggi. Gleichzeitig wurde Rechtsanwalt Peter Gross, Generaldirektor der Speditionsfirma Danzas AG, in den Verwaltungsrat gewählt. 1992 folgte Markus Hilti auf seinen Vater Martin Hilti. Mit dem Wechsel an der Unternehmensspitze brach bei der VP Bank eine «Zeit der Neuorientierung» an.

Unter Kappeler gelang der VP Bank durch ein Joint Venture mit führenden Schweizer Kantonalbanken der Einstieg ins Fondsgeschäft und die Stärkung der VP Bank (Luxem-

bourg) S.A., die als Depotbank für einen gemeinsam aufgelegten Geldmarktfonds diente. Kappeler verliess jedoch die VP Bank bereits im April 1991 wieder und übernahm die Leitung der Berner Kantonalbank. Neuer Generaldirektor wurde Rolf Kormann.²⁴⁹

Die VP Bank mit einer über 25 Jahre hinweg etablierten Führungsstruktur befand sich in einer Orientierungskrise; die Führung und die Mitarbeitenden der Bank waren verunsichert. Die Geschäftsleitung erwartete seit einem Jahr eine Abschwächung des Wirtschaftswachstums, eine leichte Rezession und grössere strukturelle Anpassungen im Bankenbereich. Nach zweijähriger Vorbereitungszeit traf der Verwaltungsrat im März 1990 den Grundsatzentscheid, das Hauptgebäude mit dem Haus «Giessen» zu erweitern. Der 1991 bis 1994 errichtete Bankneubau brachte einen Anstieg des Aufwands mit sich, der aber durch das Ertragswachstum mehr als kompensiert wurde. Überschattet wurden die Diskussionen über die Neuausrichtung der Bank jedoch durch eine EDV-Problematik, stellte sich doch für die Bank die Aufgabe, ihre Hardware auszuwechseln, für die eine Software noch fehlte. Die Bankleitung hatte deshalb im Mai 1990 beschlossen, die Belegschaft für die nächsten drei Jahre bei 320 Personen zu stabilisieren und das Personal, das durch Rationalisierungsmassnahmen frei wurde, an der Front einzusetzen. Nach dem sprunghaften Anstieg der vergangenen zehn Jahre ging 1990 der Bruttogewinn (in laufenden Preisen) gegenüber dem Vorjahr erstmals in der Geschichte der VP Bank leicht zurück.

Im Bankenmarkt herrschte Anfang der 1990er-Jahre eine «Umbruchzeit», in der sich die politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen veränderten. Neben Gesetzesrevisionen verschärfte sich der Wettbewerb, immer mehr waren technologieorientierte Dienstleistungen gefordert, der Kostendruck stieg an, und als Folge des Abbaus von Konventionen nahmen die Forderungen nach transparenter Preispolitik zu. Daneben standen im Fürstentum wichtige Entscheidungen an: Am 21. Oktober 1992 verabschiedete der liechtensteinische Landtag das neue Gesetz über die Banken und Finanzgesellschaften, das am 1. Januar 1993 in Kraft trat. Es brachte eine bessere Überwachung der Parabanke und die Stärkung der Bankenaufsicht. Am 28. Oktober 1992 wandten die massgeblichen politischen Gremien Liechtensteins eine Staatskrise ab, indem sie in der Frage nach ihrer Rollenverteilung einen Kompromiss eingingen. Sechs Wochen später stimmte das liechtensteinische Volk dem Beitritt zum Europäischen Wirtschaftsraum zu. Der Finanzdienstleistungsplatz befürchtete damals den Abbau der Standortvorteile. Als Alternativen zum Standort Liechtenstein wurden der Ausbau der Tochtergesellschaften in Luxemburg und in der Schweiz oder der Aufbau einer Tochter in den EG-unabhängigen Off-Shore-Zentren Jersey/Guernsey diskutiert. Im schlechtesten Fall hätte ein solcher Abbau für die VP Bank sogar eine Anlehnung an einen grösseren Partner durch Abgabe einer Beteiligung oder durch eine Fusion bedeuten können. Solche Alternativen wurden aber innerhalb der obersten Leitungsgremien der Bank nie diskutiert.²⁵⁰

«In einer unsicheren Zeit, in einem veränderten Umfeld» formulierte die VP Bank unter der neuen Geschäftsführung 1992 eine neue Unternehmensstrategie, die am 29. Oktober 1992 vom Verwaltungsrat verabschiedet wurde.²⁵¹ Die VP Bank wollte mit der «Strategie 1992» sicherstellen, dass sie ihre Stärken besser ausnützen und ihre Schwächen minimieren konnte, um im veränderten Umfeld weiterhin erfolgreich zu sein. Ihr Ziel war es, die Rezession und den Strukturwandel gestärkt zu überleben, und zwar als eigenständiges Unternehmen, das auf Anlageberatung und Vermögensverwaltung ausgerichtet war und den Standortvorteil sowie den Universalbankcharakter ausnützte. Das Projektteam erarbeitete die Strategie unbeeinflusst vom Verwaltungsrat oder vom Präsidialausschuss. Es bestand hauptsächlich aus jungen, dynamischen Kadermitarbeitern. Als Gegenpol waren mit Arnold Schurte und Wilfried Kaufmann zwei «ältere», erfahrene Leute dabei.²⁵² Die Bankleitung wurde dabei vom 1990 geschaffenen Ressort Controlling und von ATAG Ernst & Young Consulting unterstützt.²⁵³ Wie Anfang der 1980er-Jahre herrschte eine Aufbruchstimmung. Die Bank wurde durch das Projekt «Strategie 1992» aufgerüttelt, und nach Olaf Walser spürte man bei den Angestellten «so etwas wie Engagement, Glauben an die Zukunft und Dynamik.»²⁵⁴

Die Bank nahm zunächst eine Analyse der Unternehmenskultur und der Wirtschaftlichkeit ihrer Geschäfte vor. Erstmals in ihrer Geschichte erstellte sie für 70 Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen Ressortkosten- und Deckungsbeitragsrechnungen, die als Grundlage für eine aussagekräftige Betriebskostenrechnung, für die Berechnung der Profitabilität von Kundengruppen und für die Preisgestaltung der Produkte dienten. Dann formulierte sie die neue Strategie und neue Aktivitätsfelder, denen der Verwaltungsrat am 29. Oktober 1992 zustimmte. Die Strategie sah eine Verstärkung des Private Banking für die international ausgerichteten, privaten und institutionellen Kunden vor. Weiterhin wollte sie sich auf ihre starke regionale Verankerung stützen und in der Region einerseits mit einem vielfältigen Angebot an «effizienten Dienstleistungen» ihre Stellung gegenüber von Industrie, Handel, Gewerbe, öffentlicher Hand und kleineren privaten Kunden wahren. Andererseits stand sie den Regional- und Lokalbanken als Partner für Handelsaktivitäten in den Bereichen Geldmarkt, Devisen und Soffex zur Verfügung. Dabei wollte sie mit kompetenten und verantwortungsbewussten Mitarbeitenden ein Höchstmass an Kundenorientierung und Qualität erzielen. Sie wollte die bestehenden Standortvorteile im Fürstentum nutzen, gleichzeitig aber von diesen unabhängiger werden. Die stärkere Gewichtung der Vermögensverwaltung und Anlageberatung entsprach einem Trend in der schweizerischen Bankenbranche. In Kombination mit der Aufrechterhaltung des Universalbankengeschäfts war sie im Verwaltungsrat unbestritten. Kernpunkte der neu formulierten Strategie waren die Kundensegmentierung und eine Profitcenter-Struktur: Die Einführung von Profitcenters war für die VP Bank eine völlig neue Philosophie. Zusammen mit der

Kundensegmentierung bedeutete sie eine fundamentale Weichenstellung mit weitgehenden Folgen. Der Verwaltungsrat verlangte deshalb, dass die Umsetzung sorgfältig vorgenommen und bei den Änderungen den Motivationsstrukturen sowie dem Humankapital die grösste Aufmerksamkeit geschenkt würde. Der Verwaltungsrat sprach im Oktober 1992 zudem CHF 7.5 Mio. für die Einrichtung eines Händlerzentrums im Erweiterungsbau «Giessen». Der Bereich Handel war ein tragender Pfeiler bei der VP Bank, generierte er doch damals rund 40 Prozent der Erträge. Eine Kooperation mit einer anderen Bank wurde verworfen, da sie die Unabhängigkeit zu stark tangiert hätte. Zudem verfügten die vergleichbaren Konkurrenten der VP Bank, wie etwa die Bank Vontobel, die BiL, Sarasin oder die Bank Cantrade, bereits über neue Händlerringe oder waren, wie die LLB, im Begriff, einen Ring zu bauen.²⁵⁵

Die Bank nahm die Segmentierung der Kunden schrittweise bis Anfang 1994 vor. Auf den gleichen Zeitpunkt hin passte sie ihre Aufbauorganisation an. Die produktbezogene Struktur wurde durch eine kunden- und marktorientierte Organisation mit Profitcenters ersetzt. Neben den Stabsstellen und der Logistik bestanden zwei Kundenbereiche: der internationale für die vor allem aus Europa stammenden Privatkunden sowie für professionelle Anleger wie die liechtensteinischen Treuhänder, Rechtsanwälte und Vermögensverwalter; der regionale für Industrie, Handel, Gewerbe, öffentliche Hand und «kleinere» Privatkunden. Während der erste Bereich das Gefäss für den Aufbau einer international ausgerichteten Privatbank war und nach der Fertigstellung das neue Bankgebäude «Giessen» bezog, legte der zweite Bereich, der im Hauptgebäude blieb, das Schwergewicht auf Liechtenstein und die angrenzende Region. Der Bereich Handel betreute die Regionalbanken und interne Stellen bei Geldmarkt-, Börsen- und Devisengeschäften sowie beim Handel mit Derivaten.²⁵⁶ Die Geschäftsleitung wurde auf fünf Mitglieder reduziert. Die Bereiche Dienste und Verarbeitung wurden zum Bereich Logistik zusammengelegt. Der Bereich Beziehungen wurde aufgelöst, die kundenbezogenen Ressorts in die neu gebildeten Kundenbereiche übergeführt und das Ressort Personal dem Stabsbereich zugeordnet. Die Geschäftsleitung bestand neu aus dem Vorsitzenden Rolf Kormann, dem die Stäbe unterstellt waren, und den Primärverantwortlichen der beiden Kundenbereiche, Rolf Ehlers (international) und Viktor Büchel (regional), sowie dem Leiter des Handels, Walter Seger und dem Leiter der Logistik, Adolf E. Real. Arnold Schurte und Wilfried Kaufmann, Kader der ersten Stunde, traten am 1. Oktober 1993 von der Geschäftsleitung zurück, stellten aber der Bank ihr Fachwissen und ihre Beziehungen als freie Mitarbeiter weiterhin zur Verfügung.

Für die Tochtergesellschaften in Zürich und Luxemburg, die Repräsentanzen in München und Berlin, sowie die IGT und die FIB in Vaduz lag die Führungsverantwortung beim Vorsitzenden der Geschäftsleitung und die fachtechnische Verantwortung bei den jeweiligen

primärverantwortlichen Mitgliedern der Geschäftsleitung. Für departementsübergreifende Aufgaben wurden ständige Ausschüsse gebildet, wie zum Beispiel für das Asset-Liability-Management, die Kredite, die Anlagenpolitik oder die Investitionen. Die Ausschüsse dienten einerseits der Steuerung und Koordination der Gesamtbankaktivitäten. Andererseits konnten in den Ausschüssen Nachwuchskräfte auf Führungsaufgaben vorbereitet werden.²⁵⁷ Seit 1993 waren die Geschäftsleitungsmitglieder zur Sicherung des Informationsflusses beim ersten Teil der Verwaltungsratssitzungen anwesend.²⁵⁸ Zwischen 1996 und 1998 kam es zu einem Generationenwechsel in der obersten Leitung der Bank. Anlässlich der Generalversammlung vom 19. April 1996 trat Alt-Regierungschef Hans Brunhart, der bereits seit 1994 dem Verwaltungsrat angehört hatte, die Nachfolge von Heinz Batliner als Präsident des Verwaltungsrates an. Die Geschäftsleitung wurde um den von Fredy Vogt geleiteten Bereich Unternehmensplanung erweitert. Die VP Bank veröffentlichte erstmals einen konsolidierten Konzernabschluss. Seither stand nicht mehr das Ergebnis des Stammhauses, sondern dasjenige der VP Bank Gruppe im Zentrum des Geschäfts. Bis Anfang 1998 hatte die Bank auch ihr EDV-Problem gelöst, indem sie ihr seit 25 Jahren in Betrieb stehendes NCR-EDV-System durch das Bankenpaket PENTA, verbunden mit dem Auftragsverarbeitungssystem OTMS, ersetzte. 1998 übernahm Adolf E. Real von Rolf Kormann den Vorsitz der Geschäftsleitung. Der Verwaltungsrat verabschiedete im Dezember desselben Jahres ein auf die Gruppe ausgelegtes Leitbild und die neue Strategie «Move»: Das in Liechtenstein verankerte Unternehmen erbrachte im Dienst seiner Kunden an ausgewählten Finanzplätzen erstklassige Leistungen. Die Bank pflegte – der Sicherheit und Sorgfalt verschrieben – ihre Aktionäre und zeigte öffentliches Engagement. Dabei setzte sie auf Leistung im Team und auf aktive Kommunikation. Die Gruppe konzentrierte ihre Tätigkeit auf vier Geschäftsfelder, nämlich für alle Einheiten der Gruppe auf das Private Trust Banking und das Fondsgeschäft und für das Stammhaus auf das Privatkunden- und Firmenkundengeschäft. Im Vergleich zur «Strategie 1992» war der Auftritt als Gruppe, die Konzentration auf Stärken in den strategischen Geschäftsfeldern, die Profilierung über die Beratungsqualität im Private Trust Banking, die Verstärkung des Produktmanagements, ein leistungsorientiertes Führungs- und Salärssystem und die stärkere Berücksichtigung der Aktionärsinteressen neu.²⁵⁹ Im Rahmen der 1998 verabschiedeten Strategie führte die VP Bank auf Anfang 2000 eine neue Geschäftsstruktur ein. Neben der fünfköpfigen Geschäftsleitung wurde eine zweite Führungsebene mit den Leitern der Bereiche (Private Trust Banking, Asset Management, Firmenkunden, Privatkunden, Dienste, Finanzen, Handel, Informationstechnologie, Produktion) und der Stabsstellen Corporate Communications, Human Resources sowie Recht & Compliance geschaffen.²⁶⁰

Verstärkte Fokussierung auf das Private Banking und Segmente 2001–2006

Die VP Bank erzielte im Geschäftsjahr 2000 mit einem Konzerngewinn von CHF 197 Mio. das beste Ergebnis ihrer Geschichte. Das Kommissionsgeschäft trug massgeblich zum Gesamtergebnis bei. Aber auch die Tochtergesellschaften nahmen aufgrund ihrer Resultate einen zunehmend wichtigeren Platz in der Gruppe ein. Dem für die Bank erfreulichen Ergebnis stand die Krise des Finanzplatzes Liechtenstein gegenüber, die durch eine weltweite Börsenbaisse, verursacht durch das Platzen der Spekulationsblase um Technologieaktien im Jahr 2000 und durch die Terroranschläge vom 11. September 2001 in den USA, noch verschärft wurde und auch bei der VP Bank Gruppe tiefe Spuren hinterliess. Die Bilanzsumme sank in den Jahren 2001 und 2002 um 20 Prozent auf CHF 8.8 Mrd. Trotz Anfang 2002 ergriffener Massnahmen zur Kostensenkung ging der Konzerngewinn auf CHF 13 Mio. zurück. Ähnlich wie in den Aufbruchphasen zu Beginn der 1980er- und der 1990er-Jahre kam es auch dieses Mal zu altersbedingten Wechseln im Verwaltungsrat. Olaf Walser, der seit 1963, also seit 38 Jahren, dem Verwaltungsrat angehört und die Entwicklung der VP Bank massgeblich geprägt hatte, trat 2001 zurück und wurde durch Roland Feger, Direktionsvorsitzender des ATU, ersetzt. 2002 verzichteten Heinz Batliner und die seit 1981 bzw. 1984 dem Verwaltungsrat angehörenden Emil Kuster und Rudolf Staub auf eine Wiederwahl. Mit dem Ausscheiden der vier langjährigen Verwaltungsratsmitglieder «ging in personeller Hinsicht eine Epoche für die VP Bank zu Ende».²⁶¹ Zusätzlich kam es zu einem Wechsel im Aktionariat der Bank: 2000 erwarb die BZ Gruppe Holding AG, Wilen, 24.8 Prozent und 2001 weitere 8.1 Prozent der Aktien der VP Bank. 2002 wurde Walo Frischknecht, Geschäftsleitungsvorsitzender der BZ Bank AG, Wilen, in den Verwaltungsrat der VP Bank gewählt. Die Generalversammlung 2002 wählte zudem Beat Bernet in den Verwaltungsrat. Bernet, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen, sollte «vor allem in Fragen der strategischen Ausrichtung und deren Umsetzung wertvolle Dienste leisten». Wie Hans Brunhart im April 2002 vor den Aktionären der Bank sagte, hatte die VP Bank «die vergangenen Jahre trotz zum Teil grosser Belastung durch die Entwicklungen am Finanzplatz Liechtenstein gut genutzt. Sie hat engagiert Hausaufgaben erledigt und sich für künftige Herausforderungen gerüstet. Natürlich haben die veränderten Bedingungen unsere strategische Ausrichtung beeinflusst, aber nicht grundsätzlich. Natürlich hat der Wegfall von Standortvorteilen unsere Ziele verändert, aber nicht in Frage gestellt. Die VP Bank hat im Hinblick auf die Zukunft nicht nur in die Qualifikation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in Strukturen und in Technologie investiert, sondern sie hat sich strategisch den veränderten Verhältnissen entsprechend ausgerichtet und sich folgerichtig organisiert».²⁶²



Das Group Executive Management im Jubiläumsjahr 2006, von links:
Fredy Vogt, Georg Wohlwend, Gerhard Häring, Ernst Näf, Adolf E. Real.

Im November 2000 beschloss der Verwaltungsrat eine bedeutende Investition in die Zukunft, nämlich den Bau des Servicezentrums Triesen. Die Bank hatte es sich bereits 1987 und wiederum 1994 im Rahmen von Liegenschaftskonzepten zum Ziel gesetzt, den Bankbetrieb inskünftig in zwei Zentren in Vaduz und in Triesen zu führen. 1990 entschied sie, das Projekt «Giessen» im Zentrum von Vaduz vordringlich zu verwirklichen. 1998 fällte sie dann den Grundsatzentscheid für den Bau in Triesen, den sie im November 2000 bestätigte. Nach dreijähriger Bauzeit nahm die Bank im Frühjahr 2004 das Zentrum Triesen mit rund 300 Arbeitsplätzen in Betrieb.

2001 passte der Verwaltungsrat mit «nextMOVE» die Strategie an die neuen Rahmenbedingungen des Finanzplatzes Liechtenstein und an die zunehmende Technologisierung des Bankgeschäfts an. Bereits bei der Erarbeitung der «Strategie 1992» und «Move» von 1998 stand die zukünftige Bedeutung des Firmenkundengeschäfts, gemeint waren vor allem die Hypothekar- und Betriebskredite an liechtensteinische Kunden, im Zentrum der Diskussionen. Unter dem Eindruck der Finanzplatzkrise legte der Verwaltungsrat 2001 als Ziel erstmals die Positionierung der Bank als Privatbank fest.

Auf Anfang 2002 führte er eine Spartenorganisation mit den Einheiten Private Clients, Trust Banking, Investment Management und Banking Services ein. Die zentralen Stabsfunktionen für die Gruppe wurden im Corporate Center zusammengefasst. Es war die erste Gruppenstrategie mit gruppenweiten Verantwortlichkeiten, die die Komplexität der Prozesse verringern und die Dynamik steigern sollte. Mit der Schaffung eines Audit & Risk Management Committee (VAU) verstärkte die VP Bank gleichzeitig die interne Kontrolle. Als Ausschuss des Verwaltungsrates behandelt das dreiköpfige Gremium vor allem die Themen Revision, Rechnungslegung, Compliance und Risikomanagement. Nach Meinung der Ethos Stiftung verfügt die VP Bank damit über einen ausgezeichnet qualifizierten Prüfungsausschuss. Die Bewirtschaftung des Eigenkapitals wurde zudem professionalisiert und ein eigener Bereich Bank Capital Management geschaffen. Innerhalb der Gruppe erfolgte ein Konzentrationsprozess, indem die Bank 2001 die Standorte Zürich und Luxemburg durch Akquisitionen stärkte, die beiden Repräsentanzen Berlin und Breda (NL) aufgab und die Bearbeitung der beiden Märkte auf die bestehenden Tochtergesellschaften aufteilte. Durch die Straffung der Kapitalstruktur und durch eine möglichst gute Verankerung in Liechtenstein und Umgebung wollte die VP Bank ihre Eigenständigkeit und Unabhängigkeit stärken. Sie setzte das Aktienkapital von CHF 90 Mio. auf CHF 85.5 Mio. herab und vereinfachte durch einen Split aller Titel und die Umwandlung der PS in Inhaberaktien die Kapitalstruktur. 2003 konnte sie zudem von der in Schwierigkeiten geratenen BZ-Gruppe deren Beteiligung an der VP Bank (32.9 Prozent des Kapitals und 15.2 Prozent der Stimmen) erwerben. Sie vernichtete einen Grossteil der Titel und reduzierte das Aktienkapital nochmals auf CHF 59.2 Mio.

Die Diskussionen, welche diesen Entscheidungen vorausgegangen waren, «waren begleitet von Fragen nach der Eigenständigkeit und der kritischen Grösse unseres Instituts, welche in der Strategie ihre Antwort finden wird: Wir glauben an eine gute Chance als eigenständige Privatbank mit internationaler Ausrichtung und hohem Qualitätsangebot. Die kritische Grösse definiert sich am Ende über den Gewinn, der neben angemessenen Erträgen für Aktionärinnen und Aktionäre auch die nötigen Investitionen in die Zukunft erlauben muss».²⁶³

Die VP Bank legte den Fokus ihrer Strategie auf ein organisches Wachstum. Die Sicherung der Erträge sollte durch eine erfolgreiche Tätigkeit am Markt, durch eine Optimierung von Prozessen im Unternehmen und vermehrt durch Kooperationen auf Vertragsbasis gewährleistet werden.²⁶⁴ Sie ging davon aus, dass das zukünftige Geschäftswachstum dort beschränkt sein würde, «wo es um die vor allem mit der Diskretion des Finanzplatzes Liechtenstein zusammenhängenden Geschäfte» ging.²⁶⁵ Die Bank setzte sich in ihrer Mittelfristplanung das Ziel, im Bereich Wealth Management gruppenweit ein noch qualifizierteres Private Banking mit einem umfassenden Beratungsangebot aufzubauen. Das Private Banking, in dem neben den Intermediären jene Kunden enthalten waren, deren verwaltetes Vermögen über CHF 1 Mio. betrug, verfolgte eine Wachstumsstrategie; die Segmente Retail Banking mit Vermögen von bis zu CHF 150'000 und Affluent Banking mit solchen bis zu CHF 1 Mio. sowie das Firmenkundengeschäft sollten im bestehenden Rahmen den Ertrag steigern. Das Stammhaus betrieb weiterhin das regionale Kleinkunden- und Firmenkundengeschäft profitabel, die Standorte Zürich und Luxemburg aber bearbeiteten die Zielmärkte im Private und Affluent Banking. Den Schwerpunkt bildeten dabei die Aktivitäten in Deutschland und der Aufbau neuer Märkte in Osteuropa.

2004 wurde die Bank Mitglied der European Foundation for Quality Management in Brüssel.²⁶⁶ Sie setzte sich dabei zum Ziel, mit dem an ihre Verhältnisse angepassten Unternehmensführungsmodell «Business Excellence» die Kundenorientierung, die Qualität und die Effektivität der Prozesse zu steigern, um bis 2010 zu den besten Privatbanken der Schweiz und Liechtensteins zu gehören. Die Überarbeitung der Prozesse im Rahmen der Business Excellence sollte die Bank zudem unterstützen, die neuen regulatorischen Anforderungen (zum Beispiel Bankenverordnung, Eigenkapitalrichtlinien Basel II) rechtzeitig zu erfüllen. Um die Ziele einer gesteigerten Kundenorientierung und verstärkten Präsenz am Markt zu erreichen, baute die Bank gleichzeitig die Werbe- und Kommunikationsaktivitäten aus.

Per 1. Juli 2005 passte die Bank ihre Leitungsstruktur an und ordnete das Commercial Banking und die Informationstechnologie neu den Geschäftseinheiten Private Clients bzw. den neu geschaffenen Banking Services zu. Alle Direktkundenbeziehungen sind seither



Der Verwaltungsrat im Jubiläumsjahr 2006, von links: Dr. Guido Meier, Roland Feger, Prof. Dr. Beat Bernet, Dr. Matthias Donhauser, Hans Brunhart, lic. oec. Markus Thomas Hilti, Walo Frischknecht.

in der von Ernst Näf geleiteten Geschäftseinheit Private Clients zusammengefasst. Die Reorganisation förderte die Zusammenarbeit der Bereiche und bietet Gewähr, dass alle Direktkunden nach einheitlichen Grundsätzen betreut werden. Während viele Privatkunden in der alten Organisationsstruktur zwei Ansprechpartner – zum Beispiel einen für die Vermögensverwaltung und einen für die Kreditseite – hatten, ist die Verantwortung seither an einer Stelle konzentriert. Private Clients umfasst einerseits die Bereiche Private Banking, Personal Banking und Firmenkunden und andererseits die Gruppengesellschaften mit Bankenstatus, nämlich das Stammhaus und die Tochtergesellschaften in Luxemburg, München sowie Zürich. In der von Georg Wohlwend geleiteten Geschäftseinheit Trust Banking ist das gesamte Dienstleistungsangebot zusammengefasst, das die VP Bank Gruppe für Intermediärkunden – dies sind in erster Linie Treuhänder, Rechtsanwälte und Vermögensverwalter – erbringt. Alle Erträge, welche die Tochtergesellschaften in Luxemburg und Zürich im Trust Banking erbrachten, werden ebenfalls hier ausgewiesen. Dem Trust Banking gehören einerseits die Organisationseinheiten Intermediaries, Asset Management sowie Investment Strategy und andererseits die beiden Gruppengesellschaften IFOS Internationale Fonds Service AG, Vaduz, und VP Bank und Trust Company (BVI) Ltd. an. Alle technisch ausgerichteten internen Dienstleistungen wurden in der von Gerhard Häring geleiteten Geschäftseinheit Banking Services zusammengefasst. Das moderne Dienstleistungszentrum erbringt für die VP Bank Gruppe klassische Support-Services und ist für die Technologie und die Infrastruktur, den Backoffice-Bereich und die Sicherheit innerhalb der Bank verantwortlich. Banking Services umfasst die Bereiche Business Excellence, Information Technology, Produktion sowie Logistics & Security, die zuvor anderen Geschäftseinheiten angegliedert waren. Das von CFO Fredy Vogt geführte Corporate Center fasst die zentralen Stäbe zusammen. Corporate Communications und Group Marketing & Corporate Development unterstehen direkt dem CEO Adolf E. Real, für die anderen Bereiche zeichnete der CFO verantwortlich.²⁶⁷

8. Marketing und Public Relations

Von sporadischer Werbung und einfachen Verlautbarungen ...

In der ersten Hälfte der Geschichte der VP Bank war das Kommunikationsverhalten der Bank von sporadischen Werbemassnahmen und einfachen Verlautbarungen zuhnden der Aktionäre und einer grösseren Öffentlichkeit geprägt. Bis ins Jahr 2000 hatte die Bank mit der Bewältigung des enormen Wachstums zu kämpfen. Die Kundschaft kam aus eigenem Antrieb zur Bank. Lange Zeit galt es in Liechtenstein zudem als verpönt, ausserhalb des Frankenraums offen um Kunden zu werben. Für die ersten Werbeanstrengungen nach der Umwandlung in eine Aktiengesellschaft im Jahr 1962 war noch Direktor Heinz Batliner persönlich zuständig. Bis Mitte der 1970er-Jahre handelte es sich dabei einerseits um punktuelle, vor allem auf Liechtenstein ausgerichtete Inseratwerbung und andererseits um die Publikation von Broschüren und Artikeln in Zeitungen und in der Fachpresse, die sich vor allem an die internationale Kundschaft richteten. So gab die Bank seit 1962, als die Schrift «Die wirtschaftliche Lebensfähigkeit der Kleinstaaten unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse im Fürstentum» von Heinz Batliner erschien, eigene Rechts-, Steuer- und Wirtschaftspublikationen über Liechtenstein heraus, die 1977 durch die bankeigene Schriftenreihe «Liechtenstein – Wirtschaftsfragen» ergänzt wurden. 1965 führte sie das Firmenlogo mit der Weltkugel ein, welche die Weltoffenheit der VP Bank symbolisieren sollte.²⁶⁸ Daneben verteilte sie Taschenagenden, versandte Neujahrskarten und publizierte seit 1972 eine kleine Statistik «Liechtenstein in Zahlen». Noch Anfang der 1970er-Jahre machten die jährlichen Werbekosten mit CHF 40'000 (1970) bis CHF 60'000 (1973) zwischen zwei und drei Prozent des Geschäftsaufwandes aus.²⁶⁹

Wie gestaltete die VP Bank die Kommunikation mit den Investoren? Seit Mitte der 1960er-Jahre, als die Bank das Aktionariat schrittweise verbreiterte, wuchs an den Generalversammlungen auch das Informationsangebot für die Aktionäre.²⁷⁰ 1970 erweiterte sie ihren Geschäftsbericht. 1990 wurde sie von der Schweizerischen Vereinigung für Finanzanalyse und Vermögensverwaltung für die offene Aktionärsinformation ausgezeichnet. Seit 1992 gab sie regelmässig Briefe an die Aktionäre und PS-Inhaber heraus, in denen umfassende Informationen über die VP Bank Gruppe abgegeben wurden.²⁷¹

Als sie sich Mitte der 1970er-Jahre in Richtung Universalbank und Publikumsgesellschaft entwickelte, richtete sie ihre Werbemassnahmen verstärkt auf ein breiteres Publikum aus. Seit 1975 verfügte die Bank über eine Vollkonzession zur Abwicklung aller Bankgeschäfte. Damals wurde die deutschsprachige Kundschaft erstmals mit einem Anlagebrief über das Börsen- und Wirtschaftsgeschehen informiert.²⁷² In der Folge bot sie Spar-, Jugend- und Rentnersparkonten sowie Hypotheken an und entwickelte sich zu einer Universalbank mit

regionalem Charakter. 1978/1979 vergrösserte sie zudem ihre Schalterhalle. Der Ausbau des Angebots für einen breiten Kundenkreis (Retail Banking) und der aussergewöhnliche Anstieg der Kundenzahl und des Tagesgeschäfts gingen mit Werbemassnahmen einher, die auf ein breites Publikum gerichtet waren. So beteiligte sich die Bank im Sommer 1978 mit dem Slogan «VPB – die Bank für alle. Ihre Bank für alles» an der «1. Liechtensteinischen Industrie-, Handels- und Gewerbeausstellung» (LIHGA) und verteilte 1979 ein mit Grafiken aufgelockertes und leicht verständliches «VP Bank Handbuch». Das Kompendium richtete sich als erste Orientierungshilfe in Bankfragen an Kunden und Nichtkunden, Jugendliche und Lehrer.²⁷³ Erstmals versandte sie damals an die Empfänger der Anlagebriefe auch VP Bank Kurslisten.²⁷⁴ Seit den 1970er-Jahren informierte die VP Bank ihre Kunden zudem in ihren Schaufenstern sowie mit Werbeprospekten und Inseraten über ihre Geschäftskonditionen und über das immer grösser werdende Dienstleistungsangebot.²⁷⁵

... zu systematischem Marketing und professioneller Öffentlichkeitsarbeit

Ein permanentes, systematisches Werben um Kunden und Aktionäre sowie um Verständnis und Sympathie für die Sache der VP Bank und den Finanzplatz Liechtenstein fand erst seit 1982 verstärkt statt. Damals wurde im Hinblick auf den Bezug des neuen Hauptgebäudes die Organisationsstruktur angepasst und eine Marketingabteilung errichtet, die dem Bereich Finanz und seit 1988 direkt dem Generaldirektor unterstellt war. Ebenfalls 1982 wurde das Markt- und Meinungsforschungsinstitut Isopublic AG, Zürich, beauftragt, eine Umfrage über das Image der Bank und die Werbewirksamkeit ihres Namens durchzuführen. Zusammen mit anderen Namensvorschlägen in Richtung «Anlage» und «Kommerz» wurde die Befragung in der Schweiz, in der BRD und in Österreich durchgeführt. Die Analyse ergab, dass der bestehende Name gegenüber anderen Vorschlägen in der Gunst des Publikums überwog und zudem die Aktionäre gegen eine Namensänderung waren. Aufgrund der Gefahr ungewisser Reaktionen und Gerüchte bei Kunden und Korrespondenten und des grossen Werbeaufwands kam der Verwaltungsrat zum Schluss, den damaligen Namen beizubehalten.²⁷⁶

Die VP Bank verwendete in den 1980er-Jahren zur Kennzeichnung ihrer Ziele aus dem Leitbild von 1980 den Slogan «Vertrauenswürdig – Persönlich – Beweglich».²⁷⁷ Die Corporate Identity war leicht konservativ, eher produktorientiert ausgerichtet und wenig profiliert, benutzte doch die Bank damals eine grosse Bandbreite weiterer Attribute (von dynamisch bis konservativ, von jung bis traditionell), wie eine Auswertung von Inseraten, Musterbriefen, Geschäftsberichten und redaktionellen Beiträgen sowie des Leitbildes von 1980 ergab.²⁷⁸ Von 1984 bis 1991 führten die VP Bank und das ATU sogenannte «Liechtenstein-Seminare» durch. Die Veranstaltungen mit Referaten von Persönlichkeiten der



1978 fand in Schaan die erste Liechtensteinische Industrie-, Handels- und Gewerbeausstellung (LIHGA) statt; die VP Bank nahm mit einem eigenen Stand teil.

Regierung und des Finanzdienstleistungsplatzes richteten sich an international orientierte professionelle und private Anleger.²⁷⁹ Mit Ausnahme der Schweiz verzichtete die VP Bank in den 1980er-Jahren auf grössere Werbekampagnen im Ausland. Wie oben bereits dargestellt, steigerte sie jedoch ihren Bekanntheitsgrad einerseits durch die intensive publizistische Tätigkeit Batliners und andererseits durch die Börsenkotierung ihrer Wertpapiere sowie durch die Gründung von Tochtergesellschaften im Ausland und durch die Schaffung eines Internationalen Beirats.

1987 stellte für die interne Kommunikation einen Meilenstein dar: Nachdem sich die Belegschaft in den vergangenen zehn Jahren vervierfacht hatte und auf 220 Personen angestiegen war, beschloss die Direktion im Oktober 1986 die Herausgabe einer Mitarbeiterzeitung. Im Frühjahr 1987 erschien die «VP Bank Post» in einer Auflage von 400 Exemplaren. Erstes Ziel der Redaktion war es, das gute Arbeitsklima zu festigen. Sie informierte die Mitarbeitenden vier- bis fünfmal jährlich über aktuelle Fragen innerhalb und im Umfeld der Bank. Nach «alter VP Bank Manier» kam auch die Unterhaltung nicht zu kurz. 1996 wurde die Mitarbeiterzeitung in «VP Banker», 2002 in «VP Bank Live» umbenannt. Seither findet die unternehmensinterne Information in erster Linie über das Intranet statt. Das interne Kommunikationskonzept «Live» stärkte den Zusammenhalt der VP Bank Gruppe und sorgte für Transparenz.

Im Rahmen der Umsetzung der «Strategie 1987» erarbeitete die VP Bank 1989 unter Mitwirkung der ATAG ein Marketingkonzept mit folgenden Grundsätzen: «Das Image der VP Bank basiert auf einer konservativen, ethischen Grundhaltung. Die Handlungsweise ist risikobewusst und dynamisch. Das Image stellt die Basis für die Vertrauenswürdigkeit dar. Die Werbung ist kundenorientiert und wird stetig und gezielt eingesetzt. Sie ist vornehm und dynamisch in ihrer Art.»²⁸⁰

Eine Befragung von drei Kundensegmenten ergab aus der Sicht der Kunden folgende Erfordernisse: 1. Institutionelle Kunden (inklusive Rechtsanwälte und Treuhänder): Engagement, persönliche Beratung, Individualität, speditives Vorgehen und Diskretion; 2. Privatkundschaft: Aktivität, Schnelligkeit, Diskretion, persönliche Beratung, Transparenz und Offenheit; 3. Firmen: Persönliche Beratung, Individualität, Kompetenz, rasches Handeln und Zuverlässigkeit.

Da sich nach Untersuchungen von Marketingspezialisten das Schwergewicht der dominierenden psychosozialen Faktoren in der Schweiz von eher puritanisch gefärbten zu hedonistisch-konsumorientierten Charaktermerkmalen entwickelte, verschoben die Marketingfachleute der Bank Anfang der 1990er-Jahre die Kommunikationsmassnahmen der VP Bank klarer in Richtung einer aktiven, dynamischen Zukunfts- und Kundenorientierung.²⁸¹ Die Marktprofilierung erfolgte über eine kundenorientierte Dienstleistungs-

gestaltung, um sich gegenüber der Konkurrenz abzuheben. Die angestrebte Corporate Identity sollte bei den Kunden «zu einer spannungsgeladenen Image-Ambivalenz» führen, wobei je nach Kunde und Bekanntheitsgrad die Akzente leicht unterschiedlich gesetzt wurden. Das bereits seit 1980 verwendete Dreigespann «Vertrauenswürdig – Persönlich – Beweglich» war auch den Anforderungen der 1990er-Jahre gewachsen. Während Konkurrenzbanken ihre Slogans Mitte der 1980er-Jahre anpassen mussten, behielt die VP Bank ihre Kernaussage bei, baute sie weiter aus, setzte sie grafisch um und kommunizierte sie konsequenter.²⁸² Eine stärkere Kundenorientierung war mittelfristig nur mit dem systematischen Aufbau von Nachwuchskräften (Junioren) möglich. Bei der Umsetzung des Konzepts sollte nach der Meinung des Verwaltungsrates vor allem auf die Beratung, Betreuung und Qualitätskontrolle durch die Marketingabteilung geachtet werden.²⁸³ 1990 erarbeitete die Bank zusammen mit einer Werbefirma erstmals ein Corporate-Design-Handbuch, das in den folgenden Jahren als Basis für die einheitliche Gestaltung der Corporate Communications sowie für den Marktauftritt des Stammhauses und ihrer ausländischen Tochtergesellschaften dienen sollte.²⁸⁴ 1994 folgte ein Informationskonzept bezüglich des Auftretens der VP Bank Gruppe gegenüber der Öffentlichkeit.²⁸⁵

In der ersten Hälfte der 1990er-Jahre lancierte die VP Bank mehrere Werbekampagnen in Deutschland. 1991 handelte es sich um Imagewerbung. Durch den Kauf von Adressen konnte sie gezielt potenzielle Kunden anschreiben, und durch die Schaltung von Inseraten in Magazinen, die vor allem von vermögenden Privatanlegern gelesen wurden, machte die Bank ihren Namen und denjenigen der Töchter bekannter. So akquirierte sie neue Kunden aus dem süddeutschen Raum. 1994 warb sie in deutschen und schweizerischen Zeitungen mit dem Slogan «VP Bank – Private Banking nach Mass» und wies in Inseraten und in der Broschüre «Unternehmensportrait der VP Bank Gruppe» auf ihre Stützpunkte in Zürich, Luxemburg, München und Berlin hin.²⁸⁶

Mit der Krise der Jahre 2001/2002 und der strategischen Ausrichtung auf das Private Banking wurde bei der VP Bank ein systematisches Marketing Management für die Weiterführung des Erfolgs unabdingbar. Die Kommunikationsaufgaben, die seit Anfang der 1990er-Jahre von der Marketingabteilung wahrgenommen worden waren, wurden im Jahr 2000 in zwei eigene zentrale Stäbe unter der Bezeichnung Corporate Communications bzw. Group Marketing zusammengefasst. 2003 wurden auch die Werbeaktivitäten stark ausgebaut. Die VP Bank führte eine professionelle Markenpflege (Brand Management) ein und erhielt ein neues Corporate Design. Ab diesem Zeitpunkt wurde auch konsequent der Name VP Bank angewendet. Als Hauptsymbol des neuen «Brand» dient seither der «unrunde Kreis», der Beständigkeit, Bewegung und Menschlichkeit repräsentiert. Die Werte «flexibel, aufrichtig, zukunftsorientiert» bilden die Säulen der VP Bank Marke. In einer grossen Werbekampagne positioniert sich die VP Bank seither – etwa mit ganz-



Von den rund 3Fr. 450'000.–, die jährlich in Form von Spenden, Sponsorschäften und Unterstützungsbeiträgen der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt werden, fließt ein ausserordentlich Teil in den Sport, insbesondere in die Breitensportförderung.



Wintersport Steg, Trübenberg / FL

seitigen Inseraten in der NZZ – als zukunftsorientierte, kundennahe und aufgeschlossene Bank mit dem Kerngeschäft Private Banking.

Sponsoring

Die Bank unterstützt seit ihrer Gründung eine ganze Reihe sozialer Institutionen und fördert durch Sponsoring das liechtensteinische Kulturschaffen und den Sport, insbesondere den Breitensport. 1994 verabschiedete sie erstmals ein Sponsoringkonzept, das jährlich Vergabungen und Sponsoringaktivitäten im Rahmen von rund CHF 350'000 vorsah und die Spenden, Hauptsponsorschäften und Unterstützungsbeiträge im kulturellen, sportlichen, sozialen und karitativen Bereich sowie beim Umweltschutz und in der Bildung definierte.²⁸⁷

In der Regel konzentrierte die VP Bank ihre Sponsoringaktivitäten auf Liechtenstein. Als wichtigste Empfänger der Mittel sind zu nennen das Theater am Kirchplatz (TaK) und die Fastnacht in Schaan, der liechtensteinische Skiverband und der Fussballclub Vaduz. Von 1985 bis 1994 stellte sie im Geschäftsbericht jeweils einen liechtensteinischen Kunstschaffenden vor. 1997 stiftete sie CHF 1.7 Mio. als Beitrag zum Bau des Kunstmuseums in Vaduz.

Die VP Bank unterstützt seit Beginn der 1970er-Jahre den Umweltschutz. Sie übernahm das Patronat der Botanisch-Zoologischen Gesellschaft Liechtenstein-Sargans-Werdenberg und sensibilisierte damals ihr Personal für den Naturschutz, indem sie jährlich Aktionen zur Gewässerreinigung und Sanierung von Naturschutzgebieten durchführte. Das vielleicht wichtigste Umweltengagement besteht heute in der Unterstützung der 1999 gegründeten Stiftung «pro natura – pro ski», welche die umweltverträgliche Entwicklung des Skisports fördert.²⁸⁸

Anlässlich ihres 40-Jahr-Jubiläums unterstützte die Bank 1996 das Liechtenstein-Institut, die Internationale Akademie für Philosophie, das Liechtensteinische Rote Kreuz und die Internationale Alpenschutzkommission CIPRA mit je CHF 100'000.²⁸⁹ Die Generalversammlung beschloss am 28. April 2006 aus Anlass des 50-jährigen Bestehens, eine Jubiläumsstiftung mit einem Kapital von CHF 5 Mio. zu gründen. Die Generalversammlung 2007 genehmigte eine Aufstockung des Stiftungskapitals um weitere CHF 5 Mio. Im Sinne ihres Gründers Guido Feger unterstützt die Bank damit noch vermehrt kulturelle und soziale Anliegen und entsprechende Initiativen, Vereinigungen und Institutionen. Um das Ansehen Liechtensteins und der VP Bank im In- und Ausland zu fördern, wird die 2007 gegründete VP Bank Stiftung ihre Tätigkeit auf die Bereiche Kunst, Kultur, Wissenschaft und Bildung sowie Wirtschaft ausrichten.²⁹⁰

Seit seiner Gründung im Jahr 1974 kann der Verein Valünaalopp zum Betrieb der Langlaufloipe im Steg auf die Unterstützung der VP Bank zählen (aus dem Geschäftsbericht 1991).



9. Baugeschichte der VP Bank

In diesem Abschnitt werden stichwortartig und anhand von Fotografien die Stufen der räumlichen Ausdehnung der Muttergesellschaft der VP Bank Gruppe auf verschiedene Gebäude geschildert:

Die VP Bank wurde 1956 in den Räumen des Allgemeinen Treuunternehmens an der Hauptstrasse 33 (heute Städtle 14) beim Rathaus in Vaduz eingerichtet und der Bankbetrieb in Personalunion mit dem ATU aufgenommen. Zeitgleich mit dem Bezug der Wechselstube durch Olaf Walser wurde 1960 im Parterre eine Schalterhalle eröffnet. Nachdem das ATU 1964 ins «Kontorhaus» an der Aeulestrasse umgezogen war, stand das 1965 erworbene Gebäude Städtle 14 der Bank erstmals ganz zur Verfügung. Schon bald platzten die Räume aus allen Nähten. Bis zur Verwirklichung eines Bankneubaus im Jahr 1984 mietete die VP Bank deshalb im Verling-Haus, im Frommelt-Haus und in der «Alten Post» zusätzliche Geschäftsräumlichkeiten.



Das mit der liechtensteinischen Kunsthaus-Stiftung geplante Neubauprojekt scheiterte 1978. Die VP Bank erwarb deshalb zum Bau ihres Hauptgebäudes das Areal Aeule Nord. Als Übergangslösung mietete sie die «Alte Post» und verband diese durch einen Zwischentrakt mit dem Bankgebäude Städtle 14. Der Umbau von 1978/1979 führte bereits 1979 zu einem aussergewöhnlichen Anstieg der Kundenzahl und des Tagesgeschäfts.



Nach vierjähriger Vorbereitung baute die VP Bank im Zentrum von Vaduz mit dem liechtensteinischen Architekten Franz Hasler 1980 bis 1984 an der Aeulestrasse 6 ihren neuen Hauptsitz. Gross war die Freude, als die VP Bank mit ihren 150 Angestellten an Ostern 1984 ihr neues Hauptgebäude beziehen konnte. Mit dem Neubau realisierte sie die erste bargeldlose Schalterhalle in der Region und nahm eine EDV-Anlage des Typs NCR 8565-II in Betrieb. 80 Prozent der Arbeitsplätze waren nunmehr mit Bildschirmen ausgerüstet. Der Einsatz der EDV erreichte damit eine weit über dem Branchendurchschnitt liegende Dichte.



Weniger als zwei Jahre nach dem Neubaubezug entstand durch das starke Anwachsen des Personalbestandes von 139 (1983) auf 220 Personen (1986) bereits wieder eine kritische Raumsituation. Die VP Bank erstellte deshalb 1987/1988 in Triesen für 80 Arbeitsplätze der Ressorts Rechnungswesen und Zahlungen ein Büroprovisorium.



Im Rahmen der strategischen Liegenschaftsplanung erwarb die Bank 1985 die Liegenschaft «Giessen». 1990 beschloss sie, statt des geplanten Verwaltungszentrums in Triesen, den Erweiterungsbau «Giessen» mit Passarelle zum Hauptgebäude zu erstellen. Nach dreijähriger Vorbereitungszeit und dem Grundsatzentscheid vom März 1990 erweiterte die Bank 1991 bis 1994 das Hauptgebäude mit dem Haus «Giessen». Der Ökologie wurde dabei ein hoher Stellenwert eingeräumt. Im Dezember 1994 bezogen 125 Mitarbeitende das Bankgebäude «Giessen» (vorne). Es beherbergt ein Handelszentrum mit modernsten Finanzinformationssystemen und Kundenzonen. Die Konzentration des gesamten Handels (Wertschriften, Devisen, Edelmetall, Fest- und Treuhandgelder, derivate Finanzinstrumente) in einem Raum erleichterte die Kommunikation.



Die Grundstücke zur Erstellung eines Verarbeitungszentrums in Triesen hatte die VP Bank bereits 1987 bis 1989 erworben. Nach dem Grundsatzentscheid von 1998 baute sie von 2000 bis 2003 in Triesen ein zweites Bankzentrum. Das Projekt stammt von den Hamburger Architekten Böge und Lindner. Im Frühjahr 2004 bezogen 230 Mitarbeitende des Backoffice und der zentralen Stäbe das für rund 300 Arbeitsplätze eingerichtete Gebäude.



Die Fokussierung der VP Bank auf das Private Banking führte dazu, dass den Bedürfnissen der einzelnen Kundengruppen verstärkt Rechnung getragen werden musste. Dem Wunsch nach einer kundengerechten Betreuung konnte mit der bisherigen Schalterhalle nicht mehr entsprochen werden.

Nach rund acht Monaten Bauzeit konnte die neue Schalterhalle am 20. November 2006 in Betrieb genommen werden.



Die VP Bank Repräsentanz in Hongkong ist im Exchange Square Two untergebracht.

10. Schlusswort

Ein zeitweise sprunghaftes Wachstum, Erfolg, eine starke Kunden- und Mitarbeiterorientierung und die Persönlichkeit einiger wichtiger Entscheidungsträger an der Spitze der Bank prägten in den vergangenen 50 Jahren die Entwicklung und Unternehmenskultur der VP Bank Gruppe. Die 1956 vom liechtensteinischen Treuhänder Guido Feger gegründete Bank wuchs aus bescheidenen Anfängen. Sie nahm zunächst vor allem Vermögensverwaltungsgeschäfte für Kunden des Allgemeinen Treuunternehmens vor, baute das Kommissionsgeschäft auf und spezialisierte sich auf die stark zunehmenden Geldmarktgeschäfte. Dabei legte die Bank die aus den Nachbarländern zufließenden Gelder in der Schweiz und über dortige Banken wieder auf dem Eurogeldmarkt an.

Die Konzession war zunächst an Feger persönlich gebunden. Zudem durfte die Bank bis 1975 keine Spar- und Hypothekengeschäfte betreiben, um die Landesbank nicht zu konkurrenzieren. Die Unternehmenskultur war damals von einer starken Innovations- und Technologieorientierung geprägt. Sie war nahe beim Kunden, wollte die Bank des kleinen Mannes sein und führte viele Produkte als erste Bank Liechtensteins ein, wie etwa das Privatkonto, den Swiss Cheque und den Bancomaten.

Die weltwirtschaftlich turbulenten 1970er-Jahre überstand sie – wie die beiden anderen liechtensteinischen Banken – vergleichsweise gut und wurde ein Institut mittlerer Grösse. Ihre Bilanzsumme stieg auf über CHF 500 Mio., die Mitarbeiterzahl verdoppelte sich auf 90 Personen. Neben dem Kredit- und Sparkassageschäft wurde der Devisen- und Edelmetallhandel wichtig. Der familiäre Charakter der Bank erlaubte es immer noch, pragmatisch vorzugehen und die Geschäfte ohne viel Bürokratie, Organisation und Planung auszuführen. In den Boomjahren 1980 bis 2000 baute die VP Bank – ebenso wie die beiden anderen liechtensteinischen Banken – ihre Infrastruktur aus, indem sie Anfang der 1980er- und der 1990er-Jahre im Zentrum von Vaduz zwei grosse Bankgebäude errichtete und den Bankbetrieb mit modernsten EDV-Mitteln ausstattete. Sie entwickelte sich derart rasch zu einer Universalbank beachtlicher Grösse, dass sie die Zuwachsraten in personeller und administrativer Hinsicht beinahe nicht bewältigen konnte. Die Mitarbeiterzahl vervielfachte sich, die Bilanzsumme stieg auf über CHF 11 Mrd. Die Bank gründete in Erwartung einer Liberalisierung des Kapitalverkehrs in Zürich, Luxemburg und auf den BVI Zweigstellen und verstand sich seit Mitte der 1990er-Jahre als Gruppe. Sie war nun global tätig und verfügte über ein weltweites Korrespondentennetz; ihre Kunden kamen aber weiterhin mehrheitlich aus Europa. Schrittweise wurde das Aktienkapital bis 1987 auf CHF 90 Mio. erhöht. Die Bank schuf dabei als erste Gesellschaft Liechtensteins 1974 Publikumsaktien und erleichterte mit der Kotierung ihrer Titel an der Zürcher Börse (1983 und 1987) die Publikumsbeteiligung.

Ab 1983 räumte die VP Bank nicht mehr der Grösse, sondern der Ertragskraft und dem indifferenten Bankgeschäft erste Priorität ein. Mit einer Dezentralisierung der Entscheidungsstrukturen, einer Stärkung des Frontbereichs und einer Segmentierung der Kunden passte sie die Aufbauorganisation dem Wandel an.

Seit 1998 legt sie den Fokus ihrer Strategie auf das Private Banking, setzt weiterhin auf ein organisches Wachstum und expandiert in jüngster Zeit stark in den mittel- und osteuropäischen sowie in den asiatischen Markt. Zudem will sie die bestehenden Standortvorteile im Fürstentum nutzen, gleichzeitig aber von diesen unabhängiger werden. Nach dem Grundsatzentscheid von 1998 baute sie 2000 bis 2003 in Triesen ein zweites Bankzentrum für Mitarbeitende des Backoffice und der Zentralen Stäbe. Die Bank betreut heute CHF 35 Mrd. Kundenvermögen und ist vor allem im Trust Banking und im Private Banking aktiv.

Überblickt man die 50-jährige Geschichte, so zeichnet sich die Entwicklung der VP Bank am ehesten durch folgende Besonderheiten aus:

1. Eine konservative, Risiken eher meidende Geschäftstätigkeit: Im Gegensatz zu vielen anderen Banken betrieb sie sowohl im Kredit- als auch im Geldmarktgeschäft eine konservative Anlagepolitik und verzichtete bewusst auf einen Mehrertrag. Sie war mit überdurchschnittlich hohen Eigenmitteln ausgestattet und hatte verhältnismässig wenige Engagements ausserhalb des Frankenraums. 1988 – also relativ spät – gründete sie ausländische Tochtergesellschaften. Sie wollte ein noch schnelleres Wachstum verhindern und nicht gegenüber ausländischen Behörden verletzlich werden.

2. Wertschätzung des Humankapitals: Seit ihrer Gründung schenkte die Bank zudem den Motivationsstrukturen und dem Humankapital die grösste Aufmerksamkeit. Dies war stets ein besonderes Anliegen von Guido Feger, dem Gründer der Bank und bis zu seinem Tod 1976 deren Verwaltungsratspräsident, von Olaf Walser, dem nächsten Mitarbeiter von Guido Feger und Vertreter der massgeblichen Kapitalgeber, und von Heinz Batliner, dem langjährigen operativen Leiter der Bank. Insbesondere Batliner und Walser, ihrer Fachkundigkeit und Vorsicht, ihrer Dynamik und ihren vorbildlichen Führungseigenschaften war es zu verdanken, dass der Ruf der VP Bank im In- und Ausland ein ausgezeichneter wurde und sich ihr Bekanntheitsgrad kontinuierlich steigerte. Nach vielen Zeugnissen zu schliessen, wurden sie von den Mitarbeitenden als Personen geschätzt, die gut zuhören und durch ihr soziales Verhalten ein Vertrauensverhältnis aufbauen konnten, das die Mitarbeiter durch Treue und vielfach jahrzehntelange Pflichterfüllung zu würdigen wussten.

3. Stabilität im Aktionariat: Die Bank gehörte anfänglich zu 100 Prozent der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger, welche die wohlthätigen Aktivitäten nach dem Tod des Gründers weiterführte. Durch eine Auflage der Regierung mussten die Aktien mehrheitlich im Eigentum liechtensteinischer Staatsangehöriger bzw. liechtensteinisch beherrschter juristischer Personen bleiben. Mit der Zeit wurden grössere Aktienpakete bei langfristig orientierten Investoren platziert, und die Zahl der Aktionäre nahm auf über 2000 zu. Heute hält die gemeinnützige Stiftung noch knapp die Hälfte der Stimmrechte und 25 Prozent des Aktienkapitals. Die Kapitalstruktur mit Namen- und Inhaberaktien und das starke Aktionariat, dem auch die U. M. M. Hilti-Stiftung, Schaan, mit gut 10 Prozent der Stimmrechte zuzurechnen ist, ist ein Garant für eine eigenständige Entwicklung der Bank.

4. Mutige Entscheidungen zur Erhaltung der Eigenständigkeit: Manche Beobachter warfen der VP Bank vor, sie expandiere zu zögerlich in neue Märkte. Die eher vorsichtige Grundhaltung der Entscheidungsträger bewahrte sie vor Rückschlägen, wie sie andere Banken etwa im Allfinanzgeschäft oder Internetbanking hinnehmen mussten. Immer wieder traf sie aber mutige Entscheide, um die Eigenständigkeit und Wettbewerbsfähigkeit der Gruppe für die Zukunft zu sichern: Zu nennen sind etwa die Ende der 1980er-Jahre gefällten Entscheide zur Errichtung der beiden Bankgebäude in Vaduz oder zum Aufbau von Tochtergesellschaften in Luxemburg und Zürich, die Beschlüsse von 2000/2001, als der Finanzplatz Liechtenstein in einer Krise steckte, in Triesen das Servicezentrum zu bauen und die Bank als Privatbank zu positionieren, oder die jüngst getroffene Entscheidung, im asiatischen Markt neue Zweigstellen zu errichten.

Die VP Bank kann die Herausforderung der nächsten 50 Jahre bestehen, wenn es ihr gelingt, zu den besten Privatbanken zu gehören und durch gute Beratung die Erwartungen der Kunden im Bereich der Vermögensverwaltung zu erfüllen. Um eigenständig sowie für die Aktionäre langfristig attraktiv zu bleiben, muss sie aber auch profitabel sein, damit sie Investitionen bei der Infrastruktur, bei den Anpassungen im regulatorischen Bereich und bei der Personalgewinnung finanzieren kann. Dass dies geht, hat die VP Bank im ersten halben Jahrhundert bereits einmal bewiesen.

11. Anhang

Fussnoten

- 1 Meili, Geschichte des Bankwesens, 2001.
- 2 Lusser, Finanzplatz, 1986, S. 31.
- 3 Ebd., S. 31 f.
- 4 Lussy/López, Liechtensteinische Finanzbeziehungen, 2005, Bd. I, S. 110; Merki, Landkanzlei, 2003, S. 66–75.
- 5 Lussy/López, Liechtensteinische Finanzbeziehungen, 2005, Bd. I, S. 90; Meili, Geschichte des Bankwesens, 2001, S. 175.
- 6 Broschüre 30 Jahre Liechtensteinischer Bankenverband, S. 27.
- 7 Oswald Bühler gehörte damals dem Verwaltungsrat der VP Bank an und wollte aus der Bankleitung austreten. Noch bevor aber ein Entscheid über sein Konzessionsgesuch fiel, starb er am 8. Dezember 1962 an den Folgen eines Jagdunfalls (VPBArch, A.001.006, Aktennotiz vom 24.1.1962; VPBArch, A.001.007, Verwaltungsratsprotokoll vom 28.3.1963; vgl. Merki, Landkanzlei, 2003, S. 50).
- 8 Merki, Landkanzlei, 2003, S. 49.
- 9 Geschäftsberichte der LLB, der BiL und der VP Bank von 1959 und 1960.
- 10 Merki, Landkanzlei, 2003, S. 70.
- 11 Meili, Geschichte des Bankwesens, 2001, S. 176.
- 12 Ebd., S. 61–65; Frommelt, Bankgeheimnis, 1988, S. 4 f.
- 13 Lusser, Finanzplatz, 1986, S. 35.
- 14 Der unmittelbare Anlass bestand darin, dass die Regierung im Vorjahr Weisungen der liechtensteinischen Bankenkommission über Form und Inhalt der Revisionsberichte genehmigt hatte, ohne die Banken zu befragen. Notiz VR-Ordner 1968, VR 20.11.1968.
- 15 Geschäftsberichte der LLB und der BiL von 1921, 1945 und 1959.
- 16 Der Präsident der SKA-Generaldirektion musste in der Folge zurücktreten; die Tessiner Hauptverantwortlichen wurden zu mehrjährigen Haftstrafen verurteilt. Die liechtensteinischen Vertreter im Texon-Verwaltungsrat blieben hingegen ungestraft: Sie hatten keine Einsicht in die Aktivitäten der Finanzgesellschaft gehabt und sich damit nach liechtensteinischem Recht keines Vergehens schuldig gemacht. Die SKA übernahm die Texon und liquidierte bis Ende der 1980er-Jahre das italienische Texon-Imperium. Der SKA entstand aus dem Chiasso-Skandal ein Verlust von rund CHF 1.4 Mrd. (Mabillard/de Weck, Fall Chiasso, 1977; Bächthold et al., Adresse, 1979, S. 45–56; Jung, Kreditanstalt, 2000, S. 245–287; Meili, Bankwesen, 2001, S. 109–118; Hanspeter Lussy, Chiasso-Skandal, in: Historisches Lexikon für das Fürstentum Liechtenstein (HLFL), erscheint 2008).
- 17 Vgl. das Referat «Die Schweiz und Liechtenstein: Gemeinsame Währung und ihre Problematik» des SNB-Präsidenten Fritz Leutwiler am 14.6.1978 in Vaduz (VP Bank, Liechtenstein – Wirtschaftsfragen, Heft 4, 1978, S. 21–23).
- 18 Im Vertrag über die Europäische Union (Vertrag von Maastricht), der am 1. November 1993 in Kraft trat, vereinbarten die Mitgliedstaaten die Verwirklichung einer europäischen Wirtschafts- und Währungsunion in drei Stufen: Bis 1993 wurde der Kapitalverkehr innerhalb der EU liberalisiert, bis 1998 trafen die Länder die Vorbereitung zur Einführung einer einheitlichen Währung und Geldpolitik für die dritte Stufe ab 1999.
- 19 Nachdem ein erster Versuch 1989 gescheitert war, führte die Bundesrepublik Deutschland 1993 eine Quellensteuer (Zinsabschlagsteuer) von 30 % auf inländische Kapitalerträge ein. Die Steuer wird direkt von den deutschen Banken einbehalten und an die Finanzämter abgeführt.
- 20 Nach der Boomphase der frühen 1980er-Jahre erlebte die Finanzwelt am Montag, 19. Oktober 1987, einen globalen Börsencrash. Der Dow-Jones-Index verzeichnete mit einem Rückgang von 23 % den dramatischsten Tagesverlust seiner Geschichte. Auslöser des Einbruchs waren erwartete Zinsanhebungen der US-Notenbank, die den US-Dollar stützen wollte. Die wirtschaftliche Verflechtung und die Computerisierung des Handels sorgten dafür, dass der Einbruch in New York ohne Zeitverzögerung auf die europäischen Börsen durchschlug. Automatisch ausgelöste Verkauforders führten zu einem Teufelskreis: Je tiefer die Kurse, desto mehr Verkauforders wurden aktiviert.

- 21 Der Einmarsch irakischer Truppen führte 1990 zu einem Rückgang der Börsen. Der Dow-Jones-Index sank in den ersten drei Augustwochen um 13 %.
- 22 Panikverkäufe von ostasiatischen Titeln und Währungsabwertungen führten Mitte 1997 zur sogenannten Asienkrise, deren Auswirkungen auch die Aktienbörsen der Industrieländer trafen. Der Dow-Jones-Index sank im Oktober um 12 %.
- 23 Heinz Batliner, Enge Bindung Liechtensteins an die Schweiz, in: NZZ vom 10.10.1988, S. 44.
- 24 Bankstatistik 2000, S. 13; vgl. auch Credit Suisse, Banken, 1988, S. 18.
- 25 Vgl. zur Entwicklung in den 1990er-Jahren: Wanger, Bankenplatz Liechtenstein, 2000, Kapitel 7 und 8; Merki, Finanzplatz, 2005.
- 26 Lusser, Finanzplatz, 1986, S. 37.
- 27 Vgl. Kleine-Hartlage, Währungsvertrag, 1988.
- 28 www.fma-li.li; Merki, Landkanzlei, 2003, S. 70.
- 29 www.bankenverband.li; www.liechtenstein.li.
- 30 Nachdem die Schweiz die Teilnahme eine Woche zuvor abgelehnt hatte, stimmte das liechtensteinische Volk am 13. Dezember 1992 dem Beitritt zu. Die Schweiz regelte die Zusammenarbeit mit der EU in der Folge in bilateralen Verträgen.
- 31 Dies hätte den Rückzug des Auslandskapitals, höhere Zinssätze, einen Einbruch des Gesellschaftswesens und Steuerausfälle für den Staat zur Folge.
- 32 Heinz Batliner, Ansprache an der Generalversammlung vom 20.4.1990.
- 33 Hingegen mussten etwa die Rechnungslegungsvorschriften für Unternehmen seither den Standards der Europäischen Gemeinschaft bzw. der EU angepasst werden.
- 34 Credit Suisse, Banken, 1988, S. 16 f.
- 35 Statistisches Jahrbuch, 2000, S. 91.
- 36 Nach der Bankstatistik zu schliessen, handelt es sich um unvollständige Angaben (Bankstatistik 1995, 2000, 2005).
- 37 Credit Suisse, Banken, 1988.
- 38 Mit dem Ertrag aus dem indifferenten Geschäft sind die Kommissionen netto und die Erträge aus dem Devisen- und Edelmetallgeschäft gemeint.
- 39 2005 entstand durch die Fusion der Privatbankenholding der UBS und der Bank Julius Bär der grösste reine Vermögensverwalter in der Schweiz.
- 40 Generalversammlungsprotokoll vom 26.4.2002, S. 6 f.
- 41 Ebd., S. 9.
- 42 Real machte diese Aussage im Jahr 2002. Pressemitteilung zu «Buchpräsentation zum Bankenplatz Liechtenstein» des LBV vom 8.11.2004 (www.bankenverband.li).
- 43 Gassner, Liechtenstein, 2001; Beattie, Liechtenstein, 2005, S. 345–361; Hanspeter Lussy, Finanzplatzkrise, in: Historisches Lexikon für das Fürstentum Liechtenstein (HLFL), erscheint 2008.
- 44 Vontobel, Schweizer Vermögensverwalter, 2006, S. 42.
- 45 Bankstatistik 2005, S. 10.
- 46 Geschäftsbericht 2005, S. 44 f.
- 47 Die VP Bank dokumentierte ihren Werdegang ein erstes Mal anlässlich des Jubiläums ihres 25-jährigen Bestehens in der gleichen Reihe: VP Bank, 25 Jahre – Verpflichtung für die Zukunft, Vaduz, 1981, 71 Seiten. Wilfried Kaufmann dokumentierte die weitere Entwicklung bis 1996 in einem Manuskript. Wertvolle Hinweise auf die Rahmenbedingungen für Banken im Frankenraum lieferten die beiden Jubiläumsschriften Peter G. Rogge, 125 Jahre Schweizerischer Bankverein, Basel 1997, und Bank Julius Bär, Eine Familie und ihre Bank, Zürich, 1990. Die Angaben zur Geschäftsentwicklung stammen, wenn nichts anderes vermerkt ist, aus den Geschäftsberichten der VP Bank.
- 48 VPBArch, A.002.001, Gründungsakten, Guido Feger an liechtensteinische Regierung, 16.1.1956.
- 49 VPBArch, A.002.001, Liechtensteinische Regierung an Guido Feger, 9.9.1955.
- 50 Jubiläumsschrift, 25 Jahre VP Bank, S. 8.
- 51 VPBArch, A.002.001, Konzession der liechtensteinischen Regierung vom 4.4.1956.

- 52 Meili, Geschichte des Bankwesens, 2001, S. 81.
- 53 VPBArch, A.002.039, Revisionsbericht 1962.
- 54 VPBArch, Verwaltungsratsprotokoll vom 30.5.1961.
- 55 Umsatzzahlen liegen für die Anfänge der VP Bank keine vor. Bekannt ist lediglich, dass die Bank den Umsatz 1961 im Vergleich zum Vorjahr von CHF 125 Mio. auf CHF 203 Mio. steigern konnte (VPBArch, A.001.006, Liste Monatsumsätze 1960/1961).
- 56 VPBArch, A.001.007, Direktionsbericht 1962, S. 3.
- 57 Die VP Bank repräsentierte Ende 1961 rund 50 Sitzunternehmen und Holdinggesellschaften, die teilweise auch den Kontoverkehr über die Bank abwickelten (VPBArch, A.001.006, Geschäftsbericht 1961, S. 1; Liste Erträge aus Gründungen, 16.2.1962).
- 58 VPBArch, Verwaltungsratsprotokoll vom 4.4.1957; VPBArch, A.001.007, Direktionsbericht 1962.
- 59 VPBArch, Verwaltungsratsprotokolle vom 29.3.1962 und 10.7.1962. Das eigentliche Hypothekengeschäft nahm die VP Bank erst 1975 auf, als sie nach dem Erhalt der Vollkonzession auch Spargelder zur Verwaltung entgegennehmen durfte (VPBArch, Verwaltungsratsprotokoll vom 26.4.1976).
- 60 VPBArch, Verwaltungsratsprotokoll vom 29.3.1962.
- 61 VPBArch, Verwaltungsratsprotokoll vom 4.4.1957.
- 62 VPBArch, Verwaltungsratsprotokoll vom 30.5.1961.
- 63 VPBArch, Verwaltungsratsprotokoll vom 8.11.1961.
- 64 VPBArch, A.001.006, Direktionsbericht 1961, S. 5.
- 65 VPBArch, Verwaltungsratsprotokoll vom 8.11.1961.
- 66 VPBArch, Verwaltungsratsprotokolle vom 4.6.1959 und 8.11.1961.
- 67 Der einseitige Umsatz, den die Bank für das Geschäftsjahr 1967 erstmals veröffentlichte, nahm von CHF 294 Mio. im Jahr 1962 auf CHF 1.139 Mrd. im Jahr 1967 zu. Für das Jahr 1969 liegen keine Zahlen vor (VPBArch, A.002.008, Direktionsbericht 1965, S. 3; Geschäftsbericht 1967).
- 68 VPBArch, A.001.008, Direktionsbericht 1963, S. 4.
- 69 Ebd., S. 7.
- 70 VPBArch, A.001.013, Verwaltungsratsprotokolle vom 22.10.1969 und 26.11.1969.
- 71 VPBArch, A.001.014, Direktionsbericht 1969, S. 6 f.
- 72 Diesen Begriff verwendete die Direktion im Rückblick auf das Jahr 1963; er kann für die gesamte Zeitspanne 1963–1969 verwendet werden (VPBArch, A.001.008, Direktionsbericht 1963, S. 2).
- 73 In der Schweiz erliess der Bundesrat im März 1964 zur Konjunkturdämpfung zwei Dringliche Bundesbeschlüsse (Verbot der Annahme ausländischer Gelder, Belastung ausländischer CHF-Einlagen mit Negativzinsen und Begrenzung der Kreditvergabe durch die Schweizer Banken). Liechtenstein galt bis Mitte 1965, bis das Fürstentum ähnliche Massnahmen wie die Schweiz beschloss, als Devisenaufland (Geschäftsberichte 1965–1967).
- 74 VPBArch, A.001.014, Direktionsbericht 1969, S. 5.
- 75 VPBArch, A.002.008, Direktionsbericht 1965, S. 1. Bei Letzteren handelte es sich um Ausleihungen, versehen teils mit einer Garantie einer Grossbank oder auch sogenannten Unterbeteiligungen seitens schweizerischer Grossbanken. Diese Finanzierungen dienten der VP Bank dazu, die Zinsmarge zu verbessern (VPBArch, A.001.013, Direktionsbericht 1968, S. 2).
- 76 VPBArch, A.001.008, Kreditpositionen per Ende 1963; VPBArch, A.002.040, Revisionsbericht 1963. Nach Ansicht der Leitung der VP Bank waren die liechtensteinischen Banken hingegen für die stark gewachsene einheimische Industrie zu klein. Die Grossfirmen, die allerdings ohne die beiden liechtensteinischen Banken LLB und BiL den damaligen Produktionsstand nicht erreicht hätten, wurden von den Schweizer Grossbanken besser bedient (VPBArch, A.001.014, Direktionsbericht 1969, S. 5).
- 77 Demgegenüber verlangsamte sich der Zustrom des ausländischen Kapitals in die Schweiz. Eine Finanzierungslücke in der Grössenordnung von CHF 2 Mrd. wurde sichtbar. Die Nachfrage nach längerfristigen Krediten durch Bankkunden stieg an, während den Schweizer Banken im Vergleich zu den kurzfristigen Kundengeldern wenig mittel- und langfristige Gelder zuflössen. Die Banken erhöhten die Zinssätze, und die Grossbanken kurbelten zur langfristigen Mittelbeschaffung das Emissionsgeschäft an (VPBArch, A.001.008, Direktionsbericht 1963, S. 1).

- 78 Beim Euromarkt handelte es sich um einen Markt für USD oder DM, die ausserhalb der Vereinigten Staaten oder Deutschlands – und zwar vorwiegend in Europa – gehandelt und in Form von Krediten abgewickelt werden. Die Anti-Inflationspolitik der USA führte dazu, dass Niederlassungen von US-Banken in London für ihre nichtamerikanische Kundschaft USD-Konten eröffneten und für diese «freie», nicht von den USA beeinflusste Zinsen bezahlten (VPBArch, A.001.014, Direktionsbericht 1969, S. 2; vgl. auch Brestel et. al., Konto 1976, S. 179; Straumann, Finanzplatz, 2005).
- 79 VPBArch, A.001.014, Direktionsbericht 1969, S. 2.
- 80 VPBArch, A.002.046, Revisionsbericht 1969, S. 23 f.; VPBArch, A.001.013, Direktionsbericht 1968, S. 2. Ein Grossteil der Euroanlagen erfolgte bei den europäischen Tochtergesellschaften der US-amerikanischen Banken, und zwar vor allem in London (VPBArch, A.001.014, Direktionsbericht 1969, S. 2).
- 81 VPBArch, A.002.046, Revisionsbericht 1969, S. 37.
- 82 VPBArch, A.001.014, Direktionsbericht 1969, S. 2 f.; VPBArch, A.001.013, Verwaltungsratsprotokoll vom 25.7.1969, S. 5.
- 83 VPBArch, A.001.011, Direktionsbericht 1966, S. 2.
- 84 Das Aktivzinsgeschäft konnte vor allem in den Jahren 1964–1969 stark ausgebaut werden. Darin fand die Erweiterung des Kreditgeschäfts und des Geldmarktgeschäfts ihren Niederschlag. Überblickt man die Entwicklung der Aktivzinsen und -kommissionen, so stellt man folgende Entwicklung fest: Aktivzinsen: 1956–1962 moderates, 1963–1965 starkes, 1964–1969 sehr starkes Wachstum; Aktivkommissionen: 1963–1964 Rückgang, 1965–1967 moderates, 1968–1969 starkes Wachstum.
- 85 VPBArch, A.001.011, Direktionsbericht 1966, S. 3.
- 86 VPBArch, A.001.013, Direktionsbericht 1968, S. 5.
- 87 Die Privatbank Personalstiftung wurde 1970 in eine patronale Stiftung umgewandelt (s. u. S. 104).
- 88 Aus ihr ging die Treuhand-Personalstiftung hervor, die 1970 von der Bank und dem ATU rückwirkend auf Juli 1968 mit einem Stiftungsfonds von CHF 1 Mio. gegründet wurde.
- 89 VPBArch, A.001.013, Direktionsbericht 1968, S. 10.
- 90 Ebd., S. 3.
- 91 1968 und 1969 schaffte die VP Bank beispielsweise NCR-Buchhaltungsmaschinen an, welche die Erstellung der Jahres- und Monatsabschlüsse stark vereinfachten (VPBArch, A.001.013, Direktionsbericht 1968; Verwaltungsratsprotokoll vom 14.4.1969).
- 92 VPBArch, A.001.008, Direktionsbericht 1963, S. 5.
- 93 VPBArch, A.001.011, Direktionsbericht 1966, S. 4.
- 94 VPBArch, A.001.012, Verwaltungsratsprotokoll vom 30.1.1968.
- 95 Per Anfang 1991 wurden die Courtage- und die Devisenkonventionen der SBVg aufgehoben; die liechtensteinischen Banken sprachen sich aber weiterhin ab (VPBArch, A.001.056, Verwaltungsratsprotokoll vom 28.1.1991).
- 96 Geschäftsbericht 1979, S. 3.
- 97 Ebd., S. 25. Für 1977 liegen erstmals detaillierte Zahlen über die Struktur der Kundengelder vor:
1. CHF 162 Mio. Kreditoren auf Zeit: Die VP Bank führte 330 Kontokorrentkonten mit Termingeldern (Kreditoren auf Zeit), wobei 50 auf CHF (Saldo: CHF 81 Mio.) und 280 auf Fremdwährungen in CHF (vor allem DM oder die Leitwährung USD; Saldo: CHF 81 Mio.) lauteten. Mindesteinlage: CHF 40'000. Mehrheitlich betrugen die auf CHF lautenden Termingelder mehr als CHF 1 Mio. CHF 121 Mio. der CHF 162 Mio. gehörten liechtensteinischen Sitzunternehmen, von denen wiederum $\frac{3}{4}$ inländisch und $\frac{1}{4}$ ausländisch beherrscht waren. CHF 21 Mio. stammten von in Deutschland oder Österreich wohnhaften natürlichen Personen, und CHF 9 Mio. waren Mittel in Liechtenstein domizilierter natürlicher Personen oder dort tätiger Firmen. Der Rest der Termingelder stammte von natürlichen und juristischen Personen aus rund 20 weiteren Staaten.
 2. CHF 121 Mio. Kreditoren auf Sicht: Dieser Posten setzte sich aus CHF 71 Mio. (5'100 Konten – darunter die beliebten Privatkonten) und CHF 50 Mio. in Fremdwährungen zusammen. Rund die Hälfte aller CHF-Konten wiesen Salden bis CHF 2'000 auf. 1'700 der 1'900 Fremdwährungskonten lauteten auf DM oder USD). Lediglich 190 Konten wiesen Salden von mehr als CHF 100'000 auf, davon nur 5 mehr als CHF 1 Mio.
 3. CHF 28 Mio. Kassaobligationen: keine Angaben zum Domizil der Zeichner. 4. CHF 23 Mio. Spareinlagen:

- Im zweiten Jahr des Spargeschäfts lagen auf 610 der 1'400 Sparkonten weniger als CHF 5'000 und auf 110 mehr als CHF 50'000. Der höchste Saldo betrug CHF 415'000. 82 % der Konten mit 88 % der Einlagen gehörten in Liechtenstein oder in der Schweiz wohnhaften natürlichen Personen, 13 % der Kunden mit 9 % der Einlagen stammten aus Deutschland oder Österreich. (VPBArch, A.001.029, Statistische Angaben zum Jahresabschluss 1977).
- 98 VPBArch, A.002.019, Verwaltungsratsprotokoll vom 13.7.1972, S. 5. Später überprüfte sie die Anlagen bei Banken auch mit Länderplafonds und seit Anfang der 1990er-Jahre aufgrund eines Ratingsystems.
- 99 Nach der Ölkrise führen fehlgeschlagene Devisenspekulationen zu einem Verlust von DM 500 Mio. und zur Schliessung der Kölner Privatbank.
- 100 Die Festgeldanlagen in der Höhe von CHF 222 Mio. machten dabei 41 % der gesamten Aktiven aus. 1969 betrugen die Bankendebitoren auf Zeit CHF 62.6 Mio., was ebenfalls einer Quote von 41 % der Bilanzsumme entsprach. Das Geldmarktgeschäft hatte also nichts von seiner grossen Bedeutung eingebüsst. Mit steigenden Zinssätzen in CHF und Fremdwährungen wurden die Festgelder in der zweiten Jahreshälfte 1979 für das Publikum wieder attraktiver. Ein beträchtlicher Teil der neu zufließenden Gelder wurde deshalb in Termingeldern angelegt. Damit konnte die VP Bank das Interbankengeschäft kräftig ausbauen. Demgegenüber stellten die Kunden per Ende 1979 weniger Gelder für kurzfristige Dispositionen bereit, sodass auch die Bestände an Bankendebitoren auf Sicht abnahmen und eine Höhe erreichten, wie sie der VP Bank laut dem Bankengesetz vorgeschrieben war (Geschäftsbericht 1979, S. 11–13).
- 101 VPBArch, A.002.020, Generalversamlungsprotokoll vom 5.4.1978, S. 2.
- 102 VPBArch, A.002.056, Revisionsbericht 1979, S. 10–19.
- 103 Ebd., S. 36. Die konservative Bank lehnte noch 1971 aus bankethischen Gründen die Aufnahme von Devisentermingeschäften ab. Ab 1977 tätigte sie die aus ihrer Sicht spekulativen Geschäfte auf Wunsch von Kunden, schränkte aber das Risiko durch den Erlass eines Reglements ein.
- 104 VPBArch, A.002.056, Revisionsbericht 1979, S. 39.
- 105 VPBArch, A.001.014, Verwaltungsratsprotokoll vom 19.10.1970, S. 4; VPBArch, A.001.019, Verwaltungsratsprotokoll vom 13.7.1972, S. 5.
- 106 VPBArch, A.001.017, Verwaltungsratsprotokoll vom 2.8.1971; VPBArch, A.001.093–096, Akten zur Verwaltung der IMACO, 1969–1982.
- 107 VPBArch, A.001.019, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 1.4.1979, S. 1.
- 108 Geschäftsbericht 1978, S. 12.
- 109 Geschäftsberichte 1970–1979.
- 110 Seither stieg diese Kennzahl mehr oder weniger stetig an.
- 111 Geschäftsberichte 1970–1979.
- 112 VPBArch, A.002.022, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 5.4.1979, S. 3 f.
- 113 VPBArch, A.001.029, Verwaltungsratsprotokoll vom 16.1.1978, S. 8.
- 114 VPBArch, A.002.022, Heinz Batliner, Referat vor der a.o. GV vom 23.11.1979, S. 1.
- 115 Ebd., S. 2.
- 116 Geschäftsbericht 1979, S. 11; VPBArch, A.002.022, Generalversamlungsprotokoll vom 5.4.1979, S. 2.
- 117 VPBArch, A.001.030, Verwaltungsratsprotokoll vom 13.12.1978.
- 118 Geschäftsbericht 1979.
- 119 Ebd., S. 14 f.
- 120 VPBArch, A.005.002, Protokoll des Internationalen Beirats vom 4.9.1986, S. 3.
- 121 Die Direktion organisierte beispielsweise im Januar 1986 eine Klausurtagung, die sich mit den Folgeerscheinungen des Wachstums bei der VP Bank befasste (Verwaltungsratsprotokoll vom 19.12.1985).
- 122 VPBArch, A.001.050, Verwaltungsratsprotokoll vom 29.5.1989.
- 123 VPBArch, A.002.034, Heinz Batliner, Referat «Banken und Ethik» vor der GV vom 5.4.1991. Nach der Anpassung der Sorgfaltpflichtvereinbarung im Jahr 1989 hatte Liechtenstein liberalere Regelungen. Die Handhabung der neuen schweizerischen Sorgfaltpflichtvereinbarung hatte bei der internationalen Kundschaft eine grosse Unsicherheit ausgelöst auch mit der Folge, dass Kapitalverlagerungen zu den liechtensteinischen Banken stattfanden (VPBArch, A.001.050, Verwaltungsratsprotokolle vom 29.5.1989 und 18.7.1989).

- 124 VPBArch, A.001.050, Verwaltungsratsprotokoll vom 14.12.1992.
- 125 VPBArch, A.004.126, Inspektorsbericht 3/1991 vom 11.11.1991; VPBArch, A.001.057, Verwaltungsratsprotokoll vom 13.3.1991.
- 126 VPBArch, A.001.061/063, Verwaltungsratsprotokolle vom 22.9.1992 und 8.7.1993.
- 127 VPBArch, A.001.066, Verwaltungsratsprotokoll vom 27.9.1994; VPBArch, A.003.020, Protokoll des Präsidialausschusses vom 3.7.1995 mit Aktennotiz des Inspektors vom 7.7.1995.
- 128 VPBArch, A.003.020, Inspektorsbericht 6/1995 vom 29.6.1995.
- 129 VPBArch, A.001.066, Verwaltungsratsprotokoll vom 15.12.1994.
- 130 VPBArch, A.001.068, Verwaltungsratsprotokoll vom 11.5.1995.
- 131 Die Bankbilanzen wurden in den 1980er-Jahren nicht mehr durch die Inflation, sondern durch die Schwankungen des USD-Kurses, der beispielsweise 1984 um 19 % anstieg und 1985 um 20 % fiel, stark aufgebläht bzw. verkleinert (VPBArch, A.002.029, Generalversammlungsprotokoll vom 18.4.1986).
- 132 VPBArch, A.001.037, Verwaltungsratsprotokoll vom 26.1.1982; VPBArch, A.002.056, Revisionsbericht 1979, S. 25–27.
- 133 VPBArch, A.001.037, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 7.5.1982, S. 3.
- 134 VPBArch, A.002.028, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 19.4.1985.
- 135 Die verwalteten Kundenvermögen setzten sich aus CHF 4.156 Mrd. bilanzwirksamen Kundengeldern, CHF 1.072 Mrd. Treuhandgeldern und CHF 4.816 Mrd. Wertschriftendepots zusammen.
- 136 Die Kredite setzten sich zu CHF 406 Mio. aus Krediten an private Personen in Liechtenstein und in der Schweiz und zu CHF 31 Mio. aus solchen an Private im Nicht-Frankenraum zusammen.
- 137 VPBArch, A.001.061, Strategie 1992, Dokumentation zur ausserordentlichen Verwaltungsratssitzung vom 29.10.1992, S. 22 f.
- 138 VPBArch, A.001.032, Vorlage «Bankeigene Anlagen» der Direktion zur Verwaltungsratssitzung vom 17.12.1979; vgl. NZZ vom 28.11.1979.
- 139 VPBArch, A.001.033, Vorlage «Euroanlagen» der Direktion zur Verwaltungsratssitzung vom 23.1.1980.
- 140 VPBArch, A.001.032, Verwaltungsratsprotokoll vom 17.12.1979, S. 9. Ende 1979 befanden sich von den CHF 119 Mio. eigenen Anlagen in Schweizer-Franken-Währung CHF 78 Mio. bei den Schweizer Grossbanken, CHF 30 Mio. bei Kantonalbanken und CHF 11 Mio. bei Auslandsbanken in der Schweiz oder im Ausland (VPBArch, A.001.033, Bank-Anlagen für eigene Rechnung per Ende 1979).
- 141 VPBArch, A.002.026, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 15.4.1983, S. 1.
- 142 VPBArch, A.001.038, Vorlage «Bankenfestgelder» der Direktion zur Verwaltungsratssitzung vom 27.10.1982.
- 143 Die entsprechende AGB-Formulierung der VPB lautete: «Die den Guthaben in fremder Währung entsprechenden Gegenanlagen werden auf den Namen der Bank, jedoch anteilmässig auf Rechnung und Gefahr des Kunden bei von der Bank als gut erachteten Korrespondenten inner- oder ausserhalb des betreffenden Währungsgebietes angelegt. Der Kunde trägt insbesondere die Gefahr von gesetzlichen oder behördlichen Beschränkungen und Lasten.» (VPBArch, A.001.032, Vorlage «Bankeigene Anlagen» der Direktion zur Verwaltungsratssitzung vom 17.12.1979).
- 144 Die VP Bank publizierte die Auslandsguthaben erstmals im Geschäftsbericht von 1980, S. 32 (VPBArch, A.002.024, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 4.4.1981, S. 4).
- 145 Der effektive Reingewinn lag nach Schätzungen von Bankanalysten zeitweise bei mehr als dem doppelten Wert. Für 1986, als die VP Bank einen Reingewinn von CHF 15 Mio. auswies, schätzte beispielsweise die Bank Vontobel in einer ihrer Wirtschaftsstudien den effektiven Gewinn auf deutlich über CHF 30 Mio. (Vontobel, Wirtschaftsstudien, 1987, S. 1).
- 146 Für die Geschäftsjahre 1973–1979 bezahlte die VP Bank 9 % Dividende. Ab 1980 entrichtete sie die folgenden Dividenden: 1980: 11 % (inkl. 2 % Jubiläumsbonus), 1981–1984: 10 %, 1985–1988: 12 %, 1989/1990: 14 %, 1991: 15 %, 1992: 16 %, 1993: 18 %, 1994: 20 %, 1995: 22 % (inkl. 2 % Bonus), 1996: 24 %, 1997: 26 %, 1998: 32 %, 1999: 45 % (entspricht CHF 4.50 pro Inhaberaktie), 2000: CHF 6 pro Inhaberaktie (Geschäftsberichte 1973–2000).
- 147 Geschäftsbericht 2006, S.105.

- 148 Ebd., S. 26 f.; Vontobel, Schweizer Vermögensverwalter, 2006, S. 28.
- 149 Vontobel, Schweizer Vermögensverwalter, 2006, S. 34.
- 150 Geschäftsbericht 2006, S. 100.
- 151 VPBArch, A.002.004, Beschluss von Guido Feger vom 31.12.1962; VPBArch, A.002.007/009, Akten zur Generalversammlung vom 7.4.1965 und 14.12.1967.
- 152 VPBArch, A.001.012, Verwaltungsratsprotokoll vom 30.1.1968, S. 2.
- 153 Meier, Stiftung, 2006, S. 53.
- 154 VPBArch, A.001.012, Verwaltungsratsprotokolle vom 30.1.1968, S. 2, und vom 5.6.1968, S. 2.
- 155 VPBArch, A.002.026, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 15.4.1983, S. 7.
- 156 Geschäftsbericht 1974.
- 157 VPBArch, A.001.021, Verwaltungsratsprotokoll vom 14.5.1974; VPBArch, A.003.016, Protokoll des Präsidialausschusses vom 29.8.1991.
- 158 Nach fünf Dienstjahren waren die Angestellten berechtigt, zu einem Vorzugskurs zehn Aktien zu erwerben (VPBArch, A.002.016, Mitteilungsschreiben von Guido Feger an die Aktionäre, 7.3.1974).
- 159 VPBArch, A.002.025, Generalversammlungsprotokoll vom 7.5.1982, S. 4.
- 160 VPBArch, A.001.037, Ansprache von Heinz Batliner anlässlich der Generalversammlung vom 7.5.1982, S. 5 (bei Verwaltungsratsakten vom Mai 1982).
- 161 VPBArch, A.002.025, Akten zur Generalversammlung vom 7.5.1982.
- 162 VPBArch, A.002.026, Akten zur Generalversammlung vom 18.3.1983.
- 163 VPBArch, A.001.021, Verwaltungsratsprotokoll vom 14.5.1974.
- 164 VPBArch, A.001.024, Verwaltungsratsprotokoll vom 5.12.1975.
- 165 VPBArch, A.001.030, Verwaltungsratsprotokoll vom 6.9.1978.
- 166 Jubiläumsschrift, 25 Jahre VP Bank, S. 21.
- 167 VPBArch, A.002.029, Generalversammlungsprotokoll vom 18.4.1986.
- 168 VPBArch, A.002.028 und 030, Akten zur Generalversammlung vom 10.10.1985 und 18.3.1987.
- 169 Vgl. Tabelle S. 49.
- 170 VPBArch, A.001.037, Direktionsvorlage zur Kapitalerhöhung vom 2.10.1981, S. 7 f. (bei Verwaltungsratsprotokoll vom 26.1.1982).
- 171 VPBArch, A.001.040, Mitteilung der VP Bank an die liechtensteinische Regierung vom 28.1.1983 (bei Verwaltungsratsakten vom 2.1983).
- 172 VPBArch, A.002.027, Zusammenstellung der VP Bank bezüglich Aktienaufteilung per 31.12.1983.
- 173 Die Versammlung beschloss damals a) die Zerlegung von 104'000 Namenaktien der Kategorie A und von 6'000 Namenaktien der Kategorie B in 265'000 neue Namenaktien zum Nennwert von CHF 50 (CHF 12.8 Mio.) und b) die Umwandlung und Zerlegung von 51'334 Namenaktien und von 41'666 Inhaberaktien in 186'000 neue Inhaberaktien zum Nennwert von CHF 200 (CHF 37.2 Mio.). (VPBArch, A.002.027, Generalversammlungsprotokoll vom 18.5.1984, S. 3).
- 174 VPBArch, A.002.025, Generalversammlungsprotokoll vom 7.5.1982, S. 3 f.; VPBArch, A.001.037, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 7.5.1982, S. 3.
- 175 VPBArch, A.003.007, Protokoll des Präsidialausschusses vom 18.11.1982.
- 176 VPBArch, A.002.026, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 15.4.1983, S. 7.
- 177 VPBArch, A.001.043, Verwaltungsratsprotokoll vom 15.7.1985, VPBArch, A.002.028, Generalversammlungsprotokoll vom 18.10.1985.
- 178 VPBArch, A.001.045, Verwaltungsratsprotokoll vom 22.12.1986.
- 179 Zu Lasten des Agios wurden wiederum CHF 2 Mio. der Privatbank Personalstiftung zur Verfügung gestellt (VPBArch, A.002.030, Generalversammlungsprotokoll vom 18.3.1987; VPBArch, A.003.012, Protokoll des Präsidialausschusses vom 25.6.1987; VPBArch, A.001.046, Verwaltungsratsprotokoll vom 20.7.1987).
- 180 Geschäftsbericht 1987, S. 14.
- 181 Meier, Stiftung, 2006, S. 53.
- 182 VPBArch, A.001.068, Verwaltungsratsprotokoll vom 6.7.1995.

- 183 Aus einer Abbildung im Geschäftsbericht 1977 geht hervor, dass die VP Bank damals über ständige Bankverbindungen an den wichtigsten Finanzplätzen Nordamerikas (8), Asiens (Hongkong und Tokyo), Australiens (Melbourne), Afrikas (Johannesburg) sowie in Montevideo und in allen westeuropäischen Ländern vertreten war (Geschäftsbericht 1977, S. 30 f.; Bankers' Almanac 1958/1959, S. 884).
- 184 VPBArch, A.005.001, Protokoll des Internationalen Beirats vom 24.9.1985, S. 2 f.; VPBArch, A.001.040, Verwaltungsratsprotokoll vom 12.12.1983 (Heinz Batliner, Vorlage: Schaffung eines Vertreternetzes der VPB, 30.11.1983).
- 185 VPBArch, A.001.043, Verwaltungsratsprotokoll vom 19.12.1985.
- 186 Dies war nach einer Studie der SKA über die liechtensteinischen Banken vom Januar 1988 auch für den weit gefächerten Kundenkreis der VP Bank von Bedeutung (Credit Suisse, Banken, 1988, S. 39).
- 187 VPBArch, A.005.002, Heinz Batliner, Bericht zur Schaffung von Aussenstellen der VP Bank, 11.6.1986.
- 188 VPBArch, A.001.045, Verwaltungsratsprotokoll vom 21.7.1986.
- 189 VPBArch, A.005.002, Protokoll des Internationalen Beirats vom 4.9.1986.
- 190 VPBArch, A.001.048, Verwaltungsratsprotokoll vom 14.3.1988.
- 191 VPBArch, A.001.045/048, Verwaltungsratsprotokolle vom 21.7.1986 und 25.4.1988.
- 192 VPBArch, A.001.050, Verwaltungsratsprotokoll vom 13.3.1989.
- 193 VP Banker, Oktober 1998, S. 6.
- 194 Ebd.
- 195 VPBArch, A.001.031/053/055, Verwaltungsratsprotokolle vom 26.3.1979, 21.9.1990 und 13.12.1990.
- 196 Andere Standorte, die in Frage kamen, waren die Benelux-Staaten, Genf, Lausanne oder Wien für Österreich bzw. Osteuropa (VPBArch, A.001.063, Verwaltungsratsprotokoll vom 8.7.1993).
- 197 Geschäftsberichte 2005 und 2006.
- 198 Die VP Bank arbeitete bei der Vermittlung von Festgeldern und Krediten mit Geldmarktbrokern zusammen. Sie beteiligte sich deshalb 1990 neben den Schweizer Kantonalbanken am Geldmarktbroker Finarbit AG, der Anfang 1991 seine Tätigkeit in Zürich aufnahm (VPBArch, A.001.051/053/056, Verwaltungsratsprotokolle vom 11.12.1989, 29.6.1990 und 28.1.1991).
- 199 VPBArch, A.001.050, Verwaltungsratsprotokoll vom 13.3.1989.
- 200 VPBArch, A.001.067, Verwaltungsratsprotokoll vom 17.3.1995.
- 201 VPBArch, A.001.026/038/056, Verwaltungsratsprotokolle vom 20.12.1976, 17.12.1982 (inkl. Inspektoratsbericht 8/1982 vom 11.10.1982) und 28.1.1991.
- 202 ATU/VP Bank, Leben, 1973; Walser, Guido Feger, 2006; Hanspeter Lussy, Guido Feger, in: Historisches Lexikon für das Fürstentum Liechtenstein (HLFL), erscheint 2008.
- 203 VPBArch, A.001.048, Verwaltungsratsprotokoll vom 25.1.1988; Geschäftsbericht 2000, S. 15; Generalversammlungsprotokoll vom 27.4.2001.
- 204 Jubiläumsschrift, 25 Jahre VP Bank, S. 51.
- 205 VP Bank, Liechtenstein – Wirtschaftsfragen, Heft 25: Jean-Marcel Kobi, Unternehmensführung ist Menschenführung, 1996, S. 15.
- 206 Geschäftsbericht 1995, S. 51.
- 207 VPBArch, A.001.043, 25-jähriges Dienstjubiläum von Heinz Batliner vom 19.12.1985; Lebenslauf Heinz Batliner, 2006 dem Verfasser übergeben; Kobi, Unternehmensführung, 1996; Geschäftsbericht 2001, S. 16; Interviews des Verfassers mit Heinz Batliner vom 7.7.2006.
- 208 VPBArch, A.001.063, Lebenslauf von Heinz Batliner vom 13.7.1993.
- 209 VPBArch, A.001.032, Verwaltungsratsprotokoll vom 17.1.1979.
- 210 VPBArch, A.001.014, Direktionsbericht 1969, S. 7.
- 211 VPBArch, A.001.013, Verwaltungsratsprotokoll vom 7.3.1969.
- 212 Erstmals fand am 6. Oktober 1971 für die Familien der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein Tag der offenen Tür statt.
- 213 VP Bank Live, 1/2006, S. 3.
- 214 Die chronologische Folge der VR-Mandate kann dem Anhang entnommen werden.

- 215 Die Koreag war eine Gesellschaft der Allgemeinen Treuhand AG, Basel. Deren Nachfolgefirma Ernst & Young AG revidiert heute noch die Jahresrechnung der VP Bank.
- 216 Zur Zusammensetzung des Aufsichtsrates vergleiche den Anhang.
- 217 VPBArch, A.002.001, Gründungsakten, Zulassungsreglement der liechtensteinischen Regierung vom 22.3.1956.
- 218 VPBArch, A.001.016, Verwaltungsratsprotokoll vom 22.3.1971, S. 3.
- 219 VPBArch, A.001.006, Direktionsbericht 1961, S. 4.
- 220 VPBArch, A.001.005, Verwaltungsratsprotokoll vom 8.11.1961.
- 221 Die erste schriftliche Weisung an das Personal, die den Postversand an die Kundschaft betraf, datiert vom 22. Dezember 1961, der erste schriftliche Geschäftsbericht zuhanden des Verwaltungsrates vom 29. März 1962 (VPBArch, B.011.004, Unterlagen des Rechtsdienstes; VPBArch, A.001.006, Direktionsbericht 1961, S. 4).
- 222 VPBArch, A.001.012, Verwaltungsratsprotokoll vom 12.7.1968, S. 5.
- 223 VPBArch, A.001.017, Geschäftsreglement vom 1.1.1972; VPBArch, A.001.018, Geschäftsordnung des VR-Ausschusses vom 10.2.1972.
- 224 Geschäftsbericht 1971.
- 225 VPBArch, Direktionsbericht 1966, S. 4; VPBArch, A.001.014, Organisation der Wertschriftenabteilung mit erstem Organigramm der Bank vom 16.4.1970.
- 226 VPBArch, B.001.046–052, Protokolle der Kadersitzungen 1966–1994.
- 227 VPBArch, B.002.001–B.002.019, Normensammlung (Interne Mitteilungen) 1974–1995.
- 228 Im Gegensatz dazu war die dem Bereich von Arnold Schurte zugehörige Börsenabteilung für die technische Abwicklung der Wertpapiergeschäfte besorgt (VPBArch, A.001.029, Verwaltungsratsprotokoll vom 14.2.1978, S. 4 f., inkl. Organigramm; VPBArch, A.001.016, Verwaltungsratsprotokoll vom 21.6.1971, S. 6).
- 229 VPBArch, A.001.076, Vorentwurf zu einem neuen Geschäftsreglement vom 29.12.1979, S. 1.
- 230 VPBArch, A.001.028, Verwaltungsratsprotokoll vom 17.8.1977, S. 8.
- 231 VP Bank, Liechtenstein – Wirtschaftsfragen, Heft 1: Wolfgang Feger, Zur Problematik des Gesellschaftswesens in Liechtenstein, 1977.
- 232 Wolfgang Feger leitete den Treuhänderat des ATU und den Stiftungsrat der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger und war 1978–1980 Landtagsabgeordneter der Vaterländischen Union (VPBArch, Verwaltungs-ratsprotokoll vom 18.6.1980; Geschäftsbericht der VP Bank 1980, S. 16; Liechtenstein 1978–1988, S. 103).
- 233 VPBArch, A.001.036, Verwaltungsratsprotokoll vom 17.7.1981, S. 4 f.
- 234 VPBArch, A.001.038, Verwaltungsratsprotokoll vom 27.10.1982.
- 235 VPBArch, A.001.041, Verwaltungsratsprotokolle vom 6.4.1984 (inkl. Briefwechsel zwischen Erich Seeger und Heinz Batliner, 9./10.4.1984) und vom 29.6.1990.
- 236 Jubiläumsschrift, 25 Jahre VP Bank, S. 52.
- 237 VPBArch, A.001.027, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 18.5.1984. Ausgedrückt wurden die Ziele des Leitbildes von 1980 im VP Bank Slogan «Vertrauenswürdig – Persönlich – Beweglich» (Geschäftsbericht 1980, S. 6).
- 238 Schon damals stand fest, dass der Neubaubezug und die Ausweitung des Bankbetriebs weitere Anpassungen der Geschäftsorganisation erforderlich machen würden.
- 239 VPBArch, A.002.027, Generalversammlungsprotokoll vom 18.5.1984, S. 3 f.
- 240 1980 setzte die VP Bank ein neues Kreditreglement mit Bestimmungen über die Kreditorganisation und -überwachung in Kraft.
- 241 VPBArch, A.001.044, Plan-Ist-Vergleich, Bericht an den Verwaltungsrat vom 14.1.1986.
- 242 VPBArch, A.001.035, Beilage um Verwaltungsratsprotokoll vom 26.1.1981; VPBArch, A.002.033, Heinz Batliner, Referat vor der GV vom 20.4.1990.
- 243 VPBArch, A.005.002, Protokoll des Internationalen Beirats vom 4.9.1986, S. 3 f.
- 244 Geschäftsbericht 1986, S. 2 und 7.
- 245 Die VP Bank sei der einzige Fall, in dem tatsächliche Verhältnisse die Wünsche und Erwartungen des Personals überträfen.

246 VPBArch, A.001.048, Verwaltungsratsprotokoll vom 14.3.1988, S. 4.
 247 Siehe dazu Kapitel 5.
 248 VPBArch, A.002.031, Ansprache von Heinz Batliner anlässlich der Generalversammlung vom 25.3.1988, S. 14 f.
 249 VR, 25.4.1991. Kormann war von 1987 bis 1991 Leiter der Amro Bank und Finanz, der im Private Banking und im Wertschriftenhandel spezialisierten Tochtergesellschaft der niederländischen Amro Bank. Nach der Fusion mit der ABN war er Mitglied der Geschäftsleitung der ABN Amro Bank (Schweiz). Vorher war er zwanzig Jahre bei der SKA tätig gewesen.
 250 VPBArch, A.003.017, Stellungnahme von Heinz Batliner zur «Strategie 1992» vom 15.7.1992, S. 6 (bei Protokoll des Präsidialausschusses vom 31.7.1992).
 251 VPBArch, A.001.061, Verwaltungsratsprotokoll vom 22.9.1992, S. 6–8.
 252 VPBArch, A.001.061, Verwaltungsratsprotokoll vom 29.10.1992, S. 3 f.
 253 Das Projekt wurde durch einen Projektausschuss gesteuert, der aus Generaldirektor Rolf Kormann und Direktor Wilfried Kaufmann seitens der Bank und zwei Mitgliedern seitens der ATAG Ernst & Young bestand. Die Koordination hatte Vizedirektor Daniel Meier inne. Dem Projektteam gehörten 15 Kadermitglieder der VP Bank und die beiden Vertreter der ATAG an.
 254 VPBArch, A.003.017, Protokoll des Präsidialausschusses vom 31.7.1992, S. 2.
 255 Die Handelsumsätze betrugen CHF 32 Mrd.; die Hälfte davon machte die Bank auf dem Geldmarkt, 30 % im Börsen- und 20 % im Devisenhandel (Argumentarium Händlerzentrum «Giessen», 15.9.1992, S. 4).
 VPBArch, A.001.061, Verwaltungsratsprotokoll vom 29.10.1992, S. 5–12.
 256 Geschäftsbericht 1992, S. 28 f.
 257 VPBArch, A.001.061, Strategie 1992, Dokumentation zur ausserordentlichen Verwaltungsratssitzung vom 29.10.1992, S. 23 f.
 258 VPBArch, A.001.062, Verwaltungsratsprotokoll vom 23.3.1993.
 259 Verwaltungsratsprotokoll vom 11.11.1998, S. 12.
 260 Geschäftsbericht 1999, S. 11.
 261 Generalversammlungsprotokoll vom 26.4.2002, S. 12.
 262 Ebd., S. 5.
 263 Ebd., S. 7.
 264 Ebd., S. 16.
 265 Ebd., S. 12.
 266 EFQM vertritt ein Führungsmodell, das sich an drei Leitgedanken orientiert: 1. Das Führungssystem ist ganzheitlich ausgestaltet; es richtet den Fokus auf die wesentlichen Erfolgsfaktoren. 2. Das Modell bezieht die Mitarbeitenden ein und schafft Freiräume für Innovationen. 3. Die Prioritäten werden klar gesetzt; entsprechend lassen sich die Ressourcen besser einsetzen (Geschäftsbericht 2005, S. 29).
 267 Geschäftsbericht 2005, S. 51–65.
 268 1984 wurde das Logo leicht abgeändert (Geschäftsbericht 2004, S. 29).
 269 VPBArch, A.003.002, Protokoll des VR-Ausschusses vom 15.1.1973.
 270 VPBArch, A.001.012, Direktionsbericht 1967.
 271 VP Bank Post vom August 1992, S. 9.
 272 VPBArch, B.009.150, Unterlagen bezüglich Reklame und Werbung der VP Bank, 1975–1992.
 273 VPBArch, A.001.029, Verwaltungsratsprotokoll vom 22.3.1978; VPBArch, B.009.144 f. Unterlagen zur LIHGA, 1978.
 274 VPBArch, B.009.181–183, Kurslisten 1979–1989.
 275 VPBArch, B.009.154, Inserate 1981–1982; VPBArch, B.009.092 f. Werbeprospekte zu verschiedenen Dienstleistungen 1969–1995.
 276 VPBArch, A.002.027, Ansprache von Heinz Batliner anlässlich der Generalversammlung vom 18.5.1984, S. 2 f.
 277 Geschäftsbericht 1980, S. 6.
 278 VPBArch, B.009.081, ATAG Bankenberatung, Schritt 2: Kommunikations-Strategie vom 12.4.1990, S. 2 f.
 279 Die Referate wurden in Sammelbänden publiziert (VPBArch, B.009.086, 101–107).

280 VPBArch, B.009.081, ATAG Bankenberatung, Schritt 2: Kommunikationsstrategie vom 12.4.1990, S. 4.
 281 Die Kommunikationsanalyse ergab, dass die Corporate Identity der Bank in den 1980er-Jahren leicht konservativ/vergangenheitsorientiert bzw. kundenorientiert/extravertiert war.
 282 Die drei Begriffe hatten in den 1990er-Jahren folgende Ausprägung: «Vertrauenswürdig» umfasste eine diskrete und sicherheitsbetonte Geschäftsabwicklung sowie das Vertrauen in die fachliche und persönliche Kompetenz der Mitarbeiter. «Persönlich» beinhaltete die Begriffe Aktivität und Individualität und wies auf die Fähigkeit hin, engagiert auf Kundenwünsche einzugehen. «Beweglich» zeigte die Dynamik und Zukunftsorientierung der VP Bank auf und bedeutete rasches, flexibles und schnelles Handeln.
 283 VPBArch, B.009.080–081, Unterlagen bezüglich Workshops zur Erarbeitung eines Marketingkonzepts, 1988–1990.
 284 VPBArch, B.009.071, Entwurf Corporate-Design-Handbuch der VP Bank.
 285 VPBArch, A.003.018, Protokoll des Präsidialausschusses vom 18.10.1993, S. 4.
 286 VPBArch, B.009.158–161, Inserate für Imagewerbung, 1991–1994; VPBArch, B.009.189–191, Broschüren der VP Bank, 1986–1997.
 287 VPBArch, A.003.019, Protokoll des Präsidialausschusses vom 29.6.1994. Im Geschäftsbericht 1991 stellte die VP Bank – als erstes liechtensteinisches Finanzinstitut – ihre Sponsoringaktivitäten vor.
 288 1994 gab sie sich erstmals ein Umweltkonzept und erliess Massnahmen zur Reduktion der Papierflut, zur Verwendung umweltfreundlichen Büromaterials und zur Senkung des Energieverbrauchs. So wurde bereits beim Neubau «Giessen» der Ökologie ein hoher Stellenwert eingeräumt (Geschäftsbericht 2006, S. 37).
 289 VPBArch, A.001.069, Verwaltungsratsprotokoll vom 15.12.1995.
 290 Geschäftsbericht 2006, S. 34.

Wichtige Ereignisse: VP Bank

1956

Guido Feger (1893–1976), Inhaber des Allgemeinen Treuunternehmens (ATU), Vaduz, erhält am 4. April die Konzession zur «Betreibung eines Bankgeschäftes». Sie ist zunächst an Feger persönlich gebunden. Die Bank muss auf die Vornahme von Inlandsgeschäften verzichten, um nicht die LLB zu konkurrenzieren. Am 6. April gründet Feger die Verwaltungs- und Privat-Bank Anstalt mit einem Kapital von 2 Millionen Schweizer Franken.

1957

Robert Lerch aus Erlenbach ZH – wird zum ersten Direktor und Olaf Walser (ATU) zum ersten Prokuristen gewählt. Die Bank nimmt während der Gründungs- und Aufbauphase bis 1962 vor allem Geschäfte vor, die im Rahmen eines Treuhandbüros üblich sind, so die Vermögensverwaltung für Kunden des ATU. Sie ist im Gebäude Städtle 14, Vaduz, untergebracht, wo auch das ATU domiziliert ist.

1958

Ein aus drei Mitgliedern bestehender Aufsichtsrat kontrolliert den Geschäftsgang der VP Bank. Er wird 1976 aufgelöst. Als Revisionsgesellschaft prüft die Kontroll- und Revisions AG, Basel/Bern (eine Gesellschaft der Allgemeinen Treuhand AG), bzw. die Ernst & Young AG bis heute die Bankrechnung.

Wichtige Ereignisse: Liechtenstein / Welt

Bis 1956 gab es in Liechtenstein nur zwei Banken: die Liechtensteinische Landesbank (LLB) als Anstalt des öffentlichen Rechts und die Bank in Liechtenstein AG (BiL) mit privatrechtlichem Charakter.

Die Römer Verträge über die Europäische Wirtschaftsgemeinschaft (EWG) werden unterzeichnet.

1960

Heinz Batliner übernimmt die Geschäftsleitung der Bank. Die VP Bank widmet sich vermehrt dem Devisen- und Effektengeschäft. Olaf Walser eröffnet im Parterre des Hauses Städtle 14 eine Wechselstube.

1961

Die VP Bank bildet erstmals einen Lehrling aus.

1962

Entsprechend den Bestimmungen des neuen Bankengesetzes wird die Anstalt Ende Jahr in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Das Kapital ist im Besitz der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger.

1963

Die VP Bank publiziert für 1963 erstmals eine gedruckte Jahresrechnung. Sie ist im Geldmarkt- und Kommissionsgeschäft tätig. Am 23. Oktober gründet sie für Sondertransaktionen den AFI Allgemeinen Finanz- und Investment Trust reg., Vaduz.

1965

Erhöhung des Aktienkapitals von 2 auf 5 Millionen Schweizer Franken. Die Bank gründet zur Vorsorge vor wirtschaftlichen Auswirkungen des Alters, der Invalidität und des Todes die Privatbank Personalstiftung, die 1970 in eine patronale Stiftung für Notlagen umgewandelt wird. Beitritt zur Schweizerischen Bankiervereinigung.

Der Vertrag zur Europäischen Freihandelsassoziation (EFTA) tritt in Kraft. Aufgrund der Zollunion mit der Schweiz ist das Fürstentum in die EFTA und ab 1972 in das Freihandelsabkommen Schweiz–EG einbezogen.

Das erste Bankengesetz Liechtensteins tritt am 27. Januar in Kraft.

Die Schweiz erlässt im März 1964 zur Abdämpfung der Konjunktur Massnahmen zur Abwehr ausländischer Gelder. Bis das Fürstentum Mitte 1965 «nachzieht», gilt es als Devisenaufland.

1967

Die Bindung der Bankkonzession an den Gründer und die zeitliche Begrenzung der VP Bank werden aufgehoben. Die Bank verpflichtet sich, mindestens 60 Prozent der Stimmrechte und 51 Prozent des Kapitals rechtlich und wirtschaftlich im Eigentum liechtensteinischer Staatsangehöriger zu belassen.

1968

Das Aktienkapital wird auf zehn Millionen Schweizer Franken verdoppelt. Die VP Bank und das ATU errichten als Pensionskasse die Treuhand-Personalstiftung mit einem Stiftungsfonds von einer Million Schweizer Franken.

1969

Die VP Bank führt als erste Bank Liechtensteins Lohnkonten für den bargeldlosen Zahlungsverkehr und den «Swiss Cheque» ein.

1970

Die VP Bank bietet mit Kassaobligationen ein mittel-/langfristiges Anlagepapier an. Sie nimmt den ersten Bancomaten Liechtensteins und 1971 einen Nachttresor in Betrieb. In den 1970er-Jahren steigt die Bilanzsumme stark an. Teuerungsbereinigt schwächt sich das Wachstum jedoch ab. Die Bedeutung des Devisen- und Edelmetallhandels nimmt zu.

1971

Als erste Bank des Fürstentums tritt die VP Bank dem schweizerischen Bankenclearing bei. Kunden und Bank profitieren von der schnelleren Zahlungsabwicklung.

Das Fürstentum führt eine Couponsteuer (3 Prozent) ein. Gründung der Europäischen Gemeinschaft (EG).

Der Liechtensteinische Bankenverband wird gegründet.

Der US-Angriff auf Kambodscha löst am 29. April 1970 einen Börsencrash aus, der bis Ende Mai andauert. Die Jahre 1970 bis 1974 sind geprägt von Finanzkrisen und unsicherer Wirtschaftslage. Die Schweiz weist sehr hohe Teuerungsraten aus.

Am 9. Mai wird der Schweizer Franken um 7 Prozent aufgewertet. Der US-Dollar sinkt bis 1980. Die Schweiz erlässt 1971/1972 Massnahmen gegen den Kapitalzufluss.

1972

Der Verwaltungsrat delegiert Befugnisse an einen Ausschuss, dem beratend auch der Direktor angehört. Das Gremium befasst sich vor allem mit der Kreditgewährung und der Festlegung der Zinssätze.

1973

Die VP Bank kauft zusammen mit dem ATU eine EDV-Anlage NCR Century 150 und führt auf den 1. April 1975 die elektronische Datenverarbeitung ein.

1974

Mit der Erhöhung des Aktienkapitals von 10 auf 15 Millionen Schweizer Franken werden Publikumsaktien geschaffen: Als erste Publikums-gesellschaft Liechtensteins hat die VP Bank Mitte der 1970er-Jahre über 300 Aktionäre. Mehrheitsaktionär bleibt die Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger.

1975

Die Bank erhält die Konzession zur Abwicklung aller Bankgeschäfte. Sie bietet in der Folge Spar-, Jugend- und Rentnersparkonten sowie Hypotheken an.

1976

Am 1. September stirbt der Gründer und VR-Präsident der VP Bank, Guido Feger, im Alter von 83 Jahren. Sein Neffe, Wolfgang Feger, übernimmt das Präsidium der Bank.

Liechtenstein übernimmt diese Bestimmungen und gilt ab August 1973 devisenmässig wieder als Inland.

Der frei schwankende Dollar-Wechselkurs wird eingeführt. Die Ölkrise und der Rücktritt des US-Präsidenten Nixon führen 1973/1974 zu grossen Kurseinbrüchen an den Börsen.

Im Juni 1974 erschüttert der Herstatt-Skandal das Vertrauen der Öffentlichkeit. Devisenspekulationen führen zu einem Verlust von DM 500 Mio. und zur Schliessung der Kölner Privatbank.

1977

Die Bank verfügt seit Juni 1975 über ein direkt dem Verwaltungsrat unterstelltes bankinternes Inspektorat. Es erstattet seit 1977 dem VR vierteljährlich und schriftlich Bericht über relevante Geschäftsvorfälle und über die Einhaltung der Sorgfaltspflicht. Einführung des Privatkredits (Überzug des Kontos bis zur dreifachen Gehaltseinlage) und Start der Heftreihe «Liechtenstein – Wirtschaftsfragen».

1978

Das mit der liechtensteinischen Kunsthaus-Stiftung geplante Neubauprojekt scheitert. Erwerb des Areals Aeule Nord zum Bau eines Hauptgebäudes in Vaduz.

1979

Das Aktienkapital wird von 15 auf 25 Millionen Schweizer Franken erhöht. Einführung des Bausparkontos, zweiter Hypotheken und Festsatzhypotheken mit dreijähriger Laufzeit. Stürmische Entwicklung der VP Bank, die mit dem Rekordjahr 2000 zu Ende geht.

1980

Bis 1984 entsteht an der Aeulestrasse 6 der neue, vom Liechtensteiner Architekten Franz Hasler entworfene, Hauptsitz der VP Bank. Anpassung der Organisation und Strategie. In dieser Aufbruchzeit stirbt am 16. November 1980 VR-Präsident Wolfgang Feger.

Der Chiasso-Skandal wirft dunkle Schatten auf die beiden Finanzplätze. Die Schweizer Banken vereinbaren eine Sorgfaltspflicht bei der Annahme von Geldern. In Liechtenstein unterzeichnen die Banken eine ähnliche Vereinbarung.

Liechtenstein wird Mitglied des Euro-Parates. Das Europäische Währungssystem (EWS) wird gegründet.

Nach dem Sturz des Schahs übernimmt Ayatollah Khomeini im Iran die Macht. Ende 1979 führt der Konflikt zwischen den USA und dem Iran zu grosser Unsicherheit am Euromarkt.

Das Fürstentum schliesst mit der Schweiz einen Währungsvertrag ab. Schweizerische Vorschriften über Geld-, Kredit- und Währungspolitik gelten seither automatisch auch auf dem Gebiet Liechtensteins.

1981

Erich Seeger tritt als VR-Präsident die Nachfolge von Wolfgang Feger an. Anschluss an das Netz der SWIFT (Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication). Erstmals werden Kassengeschäfte am Schalter elektronisch mit Sofortverbuchung abgewickelt.

1982

Erhöhung des Aktienkapitals von 25 auf 50 Millionen Schweizer Franken. Der Anteil der Eigenmittel an der Bilanzsumme steigt auf 10.3 Prozent.

1983

Als erste liechtensteinische Wertpapiere werden seit dem 7. März VP Bank Aktien an der Zürcher Vorbörse gehandelt.

1984

Die VP Bank bezieht mit ihren 150 Angestellten ihr neues Hauptgebäude. Die Bank bietet nun die EDV-unterstützte Vermögensverwaltung an und führt das Depositenkonto ein. Zur Sicherung der Inlandsbeherrschung wandelt die VP Bank die Aktien der Kategorie A in Namen-, diejenigen der Kategorie B in Inhaberkonten um. Schaffung des Internationalen Beirats, eines Konsultativorgans, das die Bank berät und zur Imagebildung beiträgt.

Fürst Franz Josef II. von Liechtenstein ernannt am 26. August Erbprinz Hans-Adam zu seinem Stellvertreter und betraut ihn mit der Ausübung der Hoheitsrechte.

1985

Die VP Bank erhöht das Aktienkapital von 50 auf 60 Millionen Schweizer Franken und schafft erstmals in Liechtenstein ein Partizipationskapital von 15 Millionen Schweizer Franken. Intensivierung des Emissions- und Syndikatsgeschäfts.

Der US-Dollar steigt seit 1981. Die Leitwährung erreicht im Februar mit 2.94 Schweizer Franken einen Höchststand und fällt bis 1995 auf 1.11 Schweizer Franken.

1987

Seit dem 18. März werden die VP Bank Titel an den Hauptbörsen von Zürich, Basel, Genf und St. Gallen gehandelt. Das PS-Kapital wird auf 30 Millionen Schweizer Franken erhöht und am 22. Dezember an den Börsen Frankfurt a. M. und München eingeführt. Erstmals erscheint die «VP Bank Post».

1988

Um im EG-Binnenmarkt präsent zu sein, gründet die VP Bank im November in Luxemburg eine Tochtergesellschaft mit einem Aktienkapital von 4 Millionen Schweizer Franken. Die VP Bank (Luxembourg) S.A. erhält 1989 die Vollkonzession. In Zürich errichtet die VP Bank die VPB Finanz AG mit einem Kapital von 5 Millionen Schweizer Franken.

1989

Die VP Bank führt zur Vereinfachung der Zahlungsabwicklung ein neues Zahlungsverkehrssystem (ZASY) ein. Bis 1991 Automatisierung des Versands, der Ablage und Verfilmung der Belege.

1990

Heinz Batliner löst Erich Seeger als VR-Präsident ab. Peter Kappeler übernimmt Batliners Funktion in der Geschäftsleitung. Die VP Bank entwickelt ihr Fondsgeschäft in einem Joint Venture mit führenden Schweizer Kantonalbanken, mit denen sie im November die Canto MM Fund Management Company S.A., Luxembourg, gründet.

Nach dem Boom der frühen 1980er-Jahre erlebt die Finanzwelt am 19. Oktober 1987 einen Börsencrash. Der Dow-Jones-Index sinkt im Oktober um 34 Prozent.

Betriebsaufnahme der SOFFEX (Swiss Options and Financial Futures Exchange), der weltweit ersten voll-elektronischen Börse für Wertpapieroptionen.

Nach Reformen in der UdSSR bricht der Ostblock auseinander. Revision der Sorgfaltspflichtvereinbarung.

Die EG und die EFTA nehmen Verhandlungen über einen Europäischen Wirtschaftsraum (EWR) auf. Der Einmarsch irakischer Truppen in Kuwait führt im September zu einem Rückgang der Börsen. Aufnahme Liechtensteins in die UNO.

1991

Rolf Kormann übernimmt von Peter Kappeler den Vorsitz der Geschäftsleitung. Die Bank erarbeitet für das Geschäftsjahr 1990 erstmals einen internen Konzernabschluss. Die konsolidierte Bilanzsumme beträgt 4.3 Milliarden Schweizer Franken, das Eigenkapital 393 Millionen Schweizer Franken. Die Gruppe weist einen Gewinn von 18.6 Millionen Schweizer Franken aus und beschäftigt 355 Mitarbeitende. 1991/1993 Errichtung von Repräsentanzen in München und Berlin, 1996/1997 in den Niederlanden und Uruguay.

1992

Die VP Bank definiert ihre Unternehmensstrategie neu. Erstmals werden Ressortkosten- und Deckungsbeitragsrechnungen für siebzig Tätigkeiten, Produkte und Dienstleistungen erstellt.

Liechtenstein wird Vollmitglied der EFTA. Der schweizerische Bankenplatz erlebt in den 1990er-Jahren einen tiefgreifenden Strukturwandel, der mit der Schliessung der Spar- und Leihkasse Thun beginnt und 1998 mit der Fusion von SBG und SBV zur UBS seinen Höhepunkt erreicht.

Liechtenstein erhält ein neues Gesetz über Banken und Finanzgesellschaften. Fürst, Landtag und Regierung wenden in der Frage nach der Rollenverteilung der Institutionen durch einen Kompromiss eine Staatskrise ab. Liechtenstein stimmt am 13. Dezember einem EWR-Beitritt zu.

1993

Bis Ende der 1980er-Jahre bildete das Gesellschaftsgeschäft einen Eckpfeiler in der Ertragsrechnung der VP Bank. Aus Gründen einer erhöhten Diskretion überträgt die VP Bank das Ressort Gesellschaftswesen und die Sitzunternehmen dem 1993 gegründeten IGT Interigestions Trust reg., Vaduz.

Die Bundesrepublik Deutschland erhebt eine 30-prozentige Quellensteuer auf inländische Kapitalerträge. Gemäss Vertrag von Maastricht Einführung der Europäischen Wirtschafts- und Währungsunion bis 1999.

1994

Im Rahmen der 1992 neu formulierten Strategie ersetzt die VP Bank die produktbezogene Struktur durch eine kunden- und marktorientierte Organisation und nimmt eine Segmentierung der Kunden vor. Im Dezember beziehen 125 Mitarbeitende das Bankgebäude «Giessen».

1995

Die VP Bank errichtet zusammen mit dem Allgemeinen Treuunternehmen als Joint Venture in Tortola (British Virgin Islands) die VP Bank and Trust Company (BVI) Ltd. Deren Tochter, die VP Bank (BVI) Ltd., erhält am 29. September die Banklizenz. Ebenfalls 1995 wird in George Town (Cayman Islands) die Investmentgesellschaft VPB Inhouse Portfolio Ltd. errichtet.

1996

Hans Brunhart, Alt-Regierungschef Liechtensteins, übernimmt das VR-Präsidium von Heinz Batliner, der zum Ehrenpräsidenten der Bank ernannt wird. Die VP Bank veröffentlicht erstmals einen konsolidierten Konzernabschluss. Seither steht das Ergebnis der Gruppe im Zentrum des Geschäftes, das bis 2000 einen nie da gewesenen Aufschwung nimmt. Gründung der VP Bank Fondsleitung AG, Vaduz, mit einem Kapital von einer Million Schweizer Franken, die mit dem VP Bank Money Market Fund den ersten Fonds nach dem neuen Gesetz zur Zeichnung auflegt. Am 19. Dezember wird die VP Bank Kunststiftung gegründet, die zeitgenössische Kunst fördert und sammelt.

Die Schweiz und Liechtenstein führen eine Mehrwertsteuer ein. Ihr unterliegen auch Finanzdienstleistungen. Das Fürstentum wird Mitglied des EWR.

In Zürich nimmt die elektronische Börse SWX Swiss Exchange den Handel auf. In Liechtenstein werden die Sorgfaltspflichten bei der Annahme von Vermögenswerten erstmals auf gesetzlicher Ebene geregelt. Am 10. Juli 1996 tritt ein EU-kompatibles Gesetz über Investmentunternehmen (Anlagefonds) in Kraft.

1997

Im Herbst erhält die VP Bank von der Schweizer Börse die Effektenhändlerbewilligung als ausländisches Börsenmitglied.

1998

Adolf E. Real übernimmt von Rolf Kormann den Vorsitz der Geschäftsleitung. Die VP Bank kauft die seit 1959 in der Vermögensverwaltung tätige Hügi Bank AG, Zürich, auf und wandelt sie mit der VPB Finanz AG, Zürich, zur VP Bank (Schweiz) AG um. Kauf des luxemburgischen Sitzes der belgischen Bank De Maertelaere.

1999

Die VP Bank bietet professionellen Kunden mit «VP Link» und seit Dezember 2000 Privatkunden mit «more4u» die Möglichkeit, ihre Geschäfte elektronisch abzuwickeln. Die beiden Produkte werden 2004 durch die Plattform «VP Bank e-banking» abgelöst. Im November gründet die VP Bank die IFOS Internationale Fonds Service AG, Vaduz. Im Gegensatz zur VP Bank Fondsleitung AG erbringt sie ihre Dienstleistungen für Dritte.

Mitte Jahr führen Panikverkäufe und Währungsabwertungen zur Asienkrise.

Da mit dem Bankengesetz von 1992 die Bedürfnisklausel wegfiel und sich seit 1997 Banken aus dem EWR in Liechtenstein niederlassen können, wächst die Bankenzahl 1992 bis 2005 von 3 auf 16 an.

Am 1. Januar erfolgt in den meisten EU-Staaten die Einführung des Euro als Einheitswährung. Liechtenstein bleibt im Frankenraum integriert. Die Liechtensteiner Banken führen Richtlinien über die Verwaltung nachrichtenloser Vermögen ein.

2000

Der Jahrtausendwechsel verläuft ohne Schwierigkeiten. Die VP Bank Gruppe erzielt im Geschäftsjahr 2000 mit einem Gewinn von 197 Millionen Schweizer Franken das beste Ergebnis seit ihrer Gründung. Demgegenüber verdeutlicht die Finanzplatzkrise, dass das primär auf Standortvorteilen basierende Off-Shore-Geschäft der Banken immer mehr unter Druck der OECD und der EU gerät. Rückkauf von Aktien und Partizipationsscheinen und Vereinfachung der Kapitalstruktur. Das Aktienkapital besteht neu aus Namenaktien mit einem Nominalwert von 11.2 Millionen Schweizer Franken und Inhaberaktien mit einem Nominalwert von 74 Millionen Schweizer Franken. Die VP Bank baut bis 2003 in Triesen mit den Hamburger Architekten Böge und Lindner ein zweites Bankzentrum.

2001

Die negative Performance an den Aktienmärkten und tiefe Börsenumsätze hinterlassen 2001/2002 bei der VP Bank Gruppe ihre Spuren. Die Bilanzsumme sinkt um 20 Prozent auf 8.8 Milliarden Schweizer Franken, und der Gewinn geht von 197 Millionen (2000) auf 68 Millionen (2001) und schliesslich auf 13 Millionen Schweizer Franken (2002) zurück. Die Mitarbeiterzahl geht 2002 von 562 auf 549 zurück. Die VP Bank übernimmt 2001 die Banque Baumann & Cie. S.A., Luxembourg, und kauft 51 Prozent der S.T.A. Salmann Trust AG, Vaduz.

Befürchtete Computerabstürze am Jahreswechsel 1999/2000 bleiben aus. Im März erreicht die Spekulation mit Technologieaktien den Höhepunkt. Das Platzen der Spekulationsblase führt zu Kurseinbrüchen. Der deutsche Nachrichtendienst (BND) beschuldigt das Fürstentum, zwecks Geldwäsche mit dem organisierten Verbrechen zusammenzuarbeiten; auch die Financial Action Task Force on Money Laundering der OECD beurteilt es bezüglich Geldwäsche kritisch. Ein Sonderstaatsanwalt entkräftet die Vorwürfe. Liechtenstein verbessert das Anti-Geldwäsche-Regime und den Gesetzesvollzug.

Anfang 2001 treten das Sorgfaltpflichtgesetz und eine neue Quellensteuerregelung für amerikanische Wertschriften in Kraft. Mitte 2001 erfolgt die Streichung von der schwarzen Liste der FATF. Das schwierige konjunkturelle Umfeld setzt sich fort: Im September führen Anschläge islamistischer Attentäter in den USA weltweit zu Kurseinbrüchen.

2002

Die Rechnungslegung erfolgt für das Geschäftsjahr 2001 erstmals nach den Regeln des Swiss GAAP FER. Mit der Schaffung eines Audit & Risk Management Committee (VAU) verstärkt die VP Bank die interne Kontrolle.

2003

Die 2002 in Schwierigkeiten geratene BZ-Gruppe verkauft ihre VP Bank Beteiligung (32.9 Prozent des Kapitals und 15.2 Prozent der Stimmen). Die VP Bank übernimmt das Aktienpaket selber, vernichtet den grösseren Teil der Titel und reduziert das Aktienkapital von 85.5 auf 59.1 Millionen Schweizer Franken.

2004

Nach dreijähriger Bauzeit nimmt die VP Bank mit 230 Mitarbeitenden des Backoffice und der Zentralen Stäbe das Zentrum Triesen in Betrieb. Die Rechnung für das Geschäftsjahr 2003 legt sie nach den International Financial Reporting Standards vor und veröffentlicht erstmals Angaben zum Erfolg der einzelnen Geschäftseinheiten. Sie wird Mitglied der European Foundation for Quality Management, Brüssel. Gründung der VP Vermögensverwaltung GmbH, München. Die 100-prozentige Tochter ist im On-Shore-Banking tätig.

Am 1. Januar führt die EU Euro-Banknoten und -Münzen ein. Liechtenstein schliesst mit den USA einen Rechts-hilfevertrag ab.

Mit dem Eintritt von zehn neuen Mitgliedern wächst die EU auf 25 Mitglieder an.

2005

Die VP Bank (Switzerland) Ltd. nimmt in Moskau ihre Tätigkeit auf. Die VP Bank Gruppe erhält von Standard & Poor's das Rating A. Damit ist sie eine der wenigen offiziell bewerteten Privatbanken im Frankenraum.

2006

Die VP Bank Gruppe feiert das 50-jährige Bestehen der VP Bank. Sie nimmt in Hongkong eine neue Repräsentanz in Betrieb und bereitet die Geschäftsaufnahme neuer Einheiten in Singapur und Dubai vor. Eine gruppenweite Marktorganisation wird eingeführt und eine gruppenweit einsetzbare Bankensoftware evaluiert. Mit «OLH – Organisieren, Leisten, Honorieren» führt sie ein zeit- und marktgerechtes Lohnmodell ein, das in Einklang mit den flachen Hierarchien steht. Die Gruppe beschäftigt 611 Mitarbeitende. Die Bilanzsumme beträgt CHF 9.5 Mrd. (2005: CHF 8.2 Mrd.), und die betreuten Kundenvermögen stiegen seit 2003 von CHF 25.8 Mrd. um ein Drittel auf CHF 35.5 Mrd. (2005: CHF 30.1 Mrd.). Der Konzern- und Bruttogewinn ist Ausdruck eines gesunden Wachstums und einer soliden Ertragslage: Die Bank erwirtschaftet einen Konzerngewinn von CHF 135 Mio. (2004: CHF 122 Mio.) und einen Bruttogewinn (Betriebsertrag netto minus Geschäftsaufwand) von CHF 174 Mio. (2005: CHF 162 Mio.).

Um sicherzustellen, dass EU-Anleger ihre Steuern bezahlen, auch wenn sie im Ausland Kapitalerträge erzielen, führt die EU einen automatischen Informationsaustausch über Zinseinnahmen ein. Sie einigt sich mit der Schweiz und mit Liechtenstein über eine Zinsbesteuerung. Zinszahlungen an Personen in der EU werden mit einer Quellensteuer von 15 Prozent (2008: 20 Prozent, 2011: 35 Prozent) belegt.

Rumänien und Bulgarien werden in die EU aufgenommen. Zudem verabschiedet die EU die Richtlinie über Märkte für Finanzdienstleistungen (MiFID) zur Schaffung eines einheitlichen Marktes für Finanzinstrumente. Auf Anfang Jahr tritt das Gesetz über die Vermögensverwaltung in Kraft. Liechtenstein schafft die Kapitalsteuer auf das Fondsvermögen ab und erhöht damit die Attraktivität seines Fondsstandortes.

Verwaltungsrat

	Mitgliedschaft	Funktion im Verwaltungsrat	Beruf
Guido Feger	1956–1976	Präsident	
Eugen Nipp	1956–1960		Ehem. Direktor der Landes- schule (heute Realschule)
Oswald Bühler	1956–1962		Rechtsagent; Präsident des Verwaltungsrates der Liech- tensteinischen Kraftwerke
Richard Meier	1961–1982		Zahnarzt
Olaf Walser	1963–2001	Verwaltungsratsausschuss 1972–1977/1982–2001; Vizepräsident 1973–1998	Vorsitzender des Stiftungs- rates der Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger, Vaduz
Leonhard Senn	1966–1981	Verwaltungsratsausschuss 1972–1977	Kaufmann; ehem. Direktor einer Schweizer Industrie- gruppe
Eduard Batliner	1968–1981	Verwaltungsratsausschuss 1972–1977	Ehem. Direktor der Liech- tensteinischen Landesbank, Vaduz
Bruno B. Guggi	1968–1989		Jurist; Mitglied des Treu- händerrates des Allge- meinen Treuunternehmens, Vaduz
Wolfgang Feger	1972–1980	Präsident 1976–1980	Rechtsanwalt; Mitglied des Treuhanderrates des Allge- meinen Treuunterneh- mens, Vaduz
Martin Hilti	1979–1992		Präsident des Verwaltungs- rates der Hilti AG, Schaan
Lorenz Kaufmann	1980–1983		Treuhandler
Erich Seeger	1981–1990	Präsident 1981–1990; Verwaltungsratsausschuss 1982–1990	Rechtsanwalt
Emil Kuster	1981–2002	Verwaltungsratsausschuss 1990–2002	Kaufmann
Ernst Wanger	1983–1992		Ehrenpräsident der AMAG Automobil und Motoren AG, Zürich

Gerard Batliner	1984–1999		Rechtsanwalt; ehem. Regierungschef Liechtensteins
Rudolf Staub	1984–2002	Verwaltungsratsausschuss 1996–2002	Alt-Generaldirektor der «Winterthur» Schweizerische Versicherungsgesellschaft, Winterthur
Peter Gross	1989–1994		Präsident des Verwaltungsrates der Danzas Holding, Basel
Guido Meier	1989–	Vizepräsident seit 1998; Verwaltungsratsausschuss seit 2002	Rechtsanwalt; Präsident des Treuhänderates des Allgemeinen Treuunternehmens, Vaduz
Heinz Batliner	1990–2002	Verwaltungsratsausschuss 1982–1996; Präsident 1990–1996; Ehrenpräsident seit 1996	
Markus Thomas Hilti	1992–	Verwaltungsratsausschuss seit 2002	Geschäftsführer der Martin Hilti Familientreuhanderschaft, Schaan
Hans Brunhart	1994–	Präsident seit 1996; Verwaltungsratsausschuss seit 1996; Audit & Risk Management Committee seit 2002	Ehem. Regierungschef Liechtensteins
Matthias Donhauser	1996–		Rechtsanwalt
Roland Feger	2001–	Audit & Risk Management Committee seit 2002	Direktionsvorsitzender des Allgemeinen Treuunternehmens, Vaduz
Beat Bernet	2002–		Direktor des Instituts für Banken und Finanzen an der Universität St. Gallen
Walo Frischknecht	2002–	Audit & Risk Management Committee seit 2002	Unternehmer

Von 1972 bis 1977 und seit 1996 gibt es einen Verwaltungsratsausschuss; von 1982 bis 1996 wird dieses Gremium «Präsidium» bzw. «Präsidialausschuss» genannt.

Der Einfachheit halber wird in der oben stehenden Zusammenstellung durchgehend der Begriff «Verwaltungsratsausschuss» verwendet. Das Audit & Risk Management Committee besteht seit 2002.

Aufsichtsrat

	Mitgliedschaft	Beruf
Martin Risch, Vaduz	1956–1970	Fürstl. Medizinalrat
Eugen Schädler, Nendeln	1956–1959	Industrieller
Andreas Vogt, Balzers	1956–1976	Regierungsrat
Otto Stürken, Schaan	1965–1976	Bankier
Alois Vogt, Vaduz	1963–1976	Rechtsanwalt
Erich Gayler, Zürich	1959–1976	Rechtsanwalt

Quelle: VPBArch, A.001.070, Unterlagen betreffend den Aufsichtsrat 1956–1967

Direktion und Geschäftsleitung

	Eintritt	Funktion und Amtsdauer
Robert Lerch	1957	Direktor 1957–1960
Heinz Batliner	1960	Direktor 1961–1984; Vorsitzender der Direktion bzw. Geschäftsleitung (Generaldirektor) 1976–1990; Präsident des Verwaltungsrates 1990–1996; Ehrenpräsident seit 1996
Wilfried Kaufmann	1966	Mitglied der Direktion bzw. Geschäftsleitung 1976–1993 (Direktor)
Arnold Schurte	1959	Mitglied der Direktion bzw. Geschäftsleitung 1976–1993 (Stv. Generaldirektor ab 1991)
Walter Seger	1961	Mitglied der Direktion bzw. Geschäftsleitung 1976–1999 (Stv. Generaldirektor ab 1991)
Jochen Hadermann	1975	Mitglied der Direktion bzw. Geschäftsleitung 1984–1991 (Direktor)
Gallus Erne	1985	Mitglied der Geschäftsleitung 1986–1990 (Direktor)
Adolf E. Real	1983	Mitglied der Geschäftsleitung 1989–1998; Vorsitzender der Geschäftsleitung / CEO (Generaldirektor) seit 1998
Viktor Büchel	1968	Mitglied der Geschäftsleitung 1990–2000 (Direktor)
Peter Kappeler	1989	Vorsitzender der Geschäftsleitung (Generaldirektor) 1990–1991
Rolf Kormann	1991	Vorsitzender der Geschäftsleitung (Generaldirektor) 1991–1998
Rolf Ehlers	1992	Mitglied der Geschäftsleitung 1992–2001 (Stv. Generaldirektor ab 1998)
Fredy Vogt	1987	Mitglied der Geschäftsleitung/CFO (Generaldirektor) seit 1996
Georg Wohlwend	1994	Mitglied der Geschäftsleitung (Generaldirektor) seit 1998
Adelgunde Sengthaler	1993	Mitglied der Geschäftsleitung 2000–2002 (Direktorin)
André Ruppli	2001	Mitglied der Geschäftsleitung 2001–2004 (Direktor)
Ernst Näf	2003	Mitglied der Geschäftsleitung (Generaldirektor) seit 2003
Gerhard Häring	2000	Mitglied der Geschäftsleitung (Generaldirektor) seit 2005

Der Begriff «Direktion» wurde bis 1984 verwendet; seit 1985 heisst das oberste Führungsgremium der VP Bank «Geschäftsleitung», seit 2006 «Group Executive Management».

Internationaler Beirat

	Amtsdauer	
Jack Bolli	1985–2001	Ehrenpräsident der Kuoni AG, Zürich
Wolfgang Habbel	1985–1992	Mitglied des Aufsichtsrates der Audi AG, Ingolstadt
Michael Kohn	1985–	Ehrenpräsident des Arbeitskreises Kapital und Wirtschaft, Zürich
Hans-Heinrich Otte	1985–2001	Vorsitzender des Aufsichtsrates der BDO Deutsche Warentreuhand AG, Hamburg
Heinrich Treichl	1985–	Ehem. Generaldirektor und Vorstandsvorsitzender der Creditanstalt-Bankverein, Wien
André Reymond	1988–2001	Ehem. VR-Präsident Charmilles Technologies SA, Genf
Tierk E. Westerterp	1989–	Ehem. Präsident des European Options Exchange, Amsterdam
Prinz Nikolaus von Liechtenstein	1990–	Botschafter des Fürstentums Liechtenstein bei der Europäischen Union in Brüssel
Leo Tindemans	1991–1996	Ehem. Premierminister Belgiens; Mitglied des Europäischen Parlamentes, Edegem (B)
Rolf Kormann	1991–2006	Ehem. Vorsitzender der Geschäftsleitung der VP Bank; Vizepräsident des Internationalen Beirats
Matthias Kleinert	1992–	Adviser to the Chairman DaimlerChrysler AG, Stuttgart
Daniel L. Regolatti	1992–	Ehem. Finanzdirektor der Nestlé-Gruppe, Vevey
Daniel Cardon de Lichtbuer	1997	Ehrenpräsident der Banque Bruxelles Lambert, Overijse (B)
Max E. Katz	2001–	CFO und Mitglied der Konzernleitung der Kuoni Reisen Holding AG, Adliswil
David Beattie	2001–	Ehem. Botschafter Grossbritanniens in der Schweiz und in Liechtenstein
Alain Hirsch	2003–	Conseil de Schellenberg Wittmer, Genf
Franz A. Blankart	2005–	Staatssekretär a. D., Pampigny (CH)
Hubert Pandza	2006–	Ehem. Business Group Director for Russia and Central Asia, European Bank for Reconstruction and Development, London, und CEO Deutsche Bank, Moskau

Der Präsident des Verwaltungsrates der VP Bank ist Vorsitzender des Internationalen Beirats; der Vorsitzende der Geschäftsleitung gehört ihm als Mitglied an.

Kennzahlen der VP Bank Vaduz (1956–1994)

	Bilanzsumme ¹	Eigene Mittel ^{1,2}	Reingewinn ¹	Mitarbeitende
1956	5.9	2.3	0.02	2
1957	3.2	2	0.01	3
1958	4.1	2	0.01	3
1959	5.8	2.1	0.02	3
1960	8.1	2.3	0.25	6
1961	11.1	2.2	0.09	8
1962	14.8	2.2	0.13	9
1963	21.8	2.3	0.18	12
1964	28.6	2.5	0.20	16
1965	40.9	6.4	0.29	21
1966	62.5	6.6	0.43	26
1967	87.3	6.9	0.65	30
1968	118	14	0.99	35
1969	152	14.7	1.26	41
1970	173	15.4	1.44	52
1971	193	16.2	1.59	58
1972	214	17.2	1.79	58
1973	243	18.4	2.04	58
1974	277	27	2.23	62
1975	306	28.1	2.42	66
1976	356	29.2	2.49	67
1977	372	30.3	2.64	67
1978	413	31.3	2.61	77
1979	531	55.6	2.86	86
1980	631	59	4.49	105
1981	886	61	5.20	129
1982	1'155	124	6.62	131
1983	1'296	128	8.42	139
1984	1'554	131	9.54	159
1985	1'776	238	11.68	182
1986	2'047	247	15.02	220
1987	2'506	368	17.72	240
1988	2'779	376	18.69	266
1989	3'501	387	21.31	299
1990	3'865	393	19.06	329
1991	4'251	403	22.15	329
1992	4'697	417	27.22	329
1993	4'944	440	38.43	330
1994	5'300	468	43.57	345

¹ in Mio. CHF; Quelle 1956–1962: nicht publizierte Geschäftsberichte

² vor Gewinnverwendung

Kennzahlen der VP Bank Gruppe (1995–2006)

	Bilanzsumme ¹	Eigene Mittel ^{1,2}	Betreute Kundenvermögen ³	Konzerngewinn ¹	Mitarbeitende
1995	6'318	674	15.0	47.6	407
1996	7'424	745	19.1	61.0	428
1997	8'070	839	21.5	79.1	429
1998	8'553	958	24.5	109	467
1999	10'654	1'096	31.5	146	497
2000	10'926	1'058	31.0	197	563
2001	10'440	1'070	29.6	68.4	575
2002	8'858	1'000	38.7	12.7	549
2003	8'171	744	25.8	94.7	543
2004	7'889	791	26.1	91.2	549
2005	8'238	926	30.1	119.3	566
2006	9'548	1'021	35.5	132.1	611

Quelle: Geschäftsberichte

¹ in Mio. CHF

² vor Gewinnverwendung

³ in Mrd. CHF

Publikationen der VP Bank

Diese Zusammenstellung enthält sämtliche Publikationen, welche die VP Bank in ihrer 50-jährigen Geschichte veröffentlicht hat. Vergriffene Titel sind entsprechend gekennzeichnet.

Heftreihe Liechtenstein – Wirtschaftsfragen

- Heft 1 Zur Problematik des Gesellschaftswesens in Liechtenstein
Wolfgang Feger, 1977 (vergriffen)
- Heft 2 Probleme des Bevölkerungsrückganges aus sozio-ökonomischer Sicht
Dr. Heinz Batliner, 1977 (vergriffen)
- Heft 3 A. Neuerungen im liechtensteinischen Gesellschaftswesen?
B. Zur Vereinbarung über die Sorgfaltspflicht bei der Entgegennahme
von Geldern und die Handhabung des Bankgeheimnisses
C. Verzeichnis der derzeit gültigen liechtensteinischen Konjunktur-
und Währungsmassnahmen
1977 (vergriffen)
- Heft 4 Die Schweiz und Liechtenstein: Gemeinsame Währung und ihre Problematik
Dr. Fritz Leutwiler, 1978 (vergriffen)
- Heft 5 Der Bank- und Finanzplatz Liechtenstein unter besonderer Berücksichtigung
seiner Verbindung zur Schweiz
Dr. Heinz Batliner, 1978 (vergriffen)
- Heft 6 Liechtensteins Mitgliedschaft im Europarat
Dr. Franz Beck, 1979 (vergriffen)
- Heft 7 Die Reform des liechtensteinischen Gesellschaftswesens
Dr. Bruno B. Güggi, 1980 (vergriffen)
- Heft 8 Das Fürstentum Liechtenstein und die Schweiz – Währungs-, Wirtschafts-
und Schicksalsgemeinschaft? Eine Betrachtung aus bankwirtschaftlicher Sicht
Dr. Alfred A. Sarasin, 1981 (vergriffen)
- Heft 9 Der Währungsvertrag Schweiz–Liechtenstein – mit einem
währungsgeschichtlichen Rückblick
Dr. Heinz Batliner, 1981 (vergriffen)
- Heft 10 Entwicklungsperspektiven der liechtensteinischen Volkswirtschaft
in den achtziger Jahren
Prof. Dr. Francesco Kneschaurek, 1983 (vergriffen)
- Heft 11 Der Staatshaushalt des Fürstentums Liechtenstein
Hans Brunhart, 1984 (vergriffen)

- Heft 12 Das liechtensteinische Bankwesen und seine Beziehungen zur Schweiz
Dr. Heinz Batliner, 1984 (vergriffen)
- Heft 13 Liechtenstein – ein staatsrechtliches und politisches Porträt
Dr. Gerard Batliner, 1986 (vergriffen)
- Heft 14 Zur Sicherheitslage europäischer Kleinstaaten
Dr. Gustav Däniker, 1987 (vergriffen)
- Heft 15 Liechtensteins Wandel zum modernen Staat
Norbert Jansen, 1989 (vergriffen)
- Heft 16 Die europäische Herausforderung für den liechtensteinischen Bankenplatz
Prof. Dr. Leo Schuster, Hansjörg Leichenring, 1989 (vergriffen)
- Heft 17 Entwicklungsperspektiven der liechtensteinischen Volkswirtschaft in den
neunziger Jahren
Prof. Dr. Francesco Kneschaurek, 1990 (vergriffen)
- Heft 18 Liechtenstein und die Vereinten Nationen
Norbert Jansen, 1991 (vergriffen)
- Heft 19 Die Bedeutung der internen Revision bei der VP Bank
Dr. Heinz Batliner, 1992 (vergriffen)
- Heft 20 Die Industriegesellschaft auf dem Weg ins 21. Jahrhundert
Dipl. Ing. ETH Michael Kohn, 1993 (vergriffen)
- Heft 21 Luxemburg und Liechtenstein im Europa von morgen
Jacques Santer, Prinz Nikolaus von Liechtenstein, 1993 (vergriffen)
- Heft 22 Bekenntnis zum Finanzstandort Liechtenstein
Dr. Heinz Batliner, 1994 (vergriffen)
- Heft 23 Der Bankenplatz Liechtenstein in zwei Wirtschaftsräumen
Dr. Heinz Batliner, 1995 (vergriffen)
- Heft 24 Europa und die globale Informationsgesellschaft
Prof. Dr. Martin Bangemann, 1995 (vergriffen)
- Heft 25 Unternehmensführung ist Menschenführung
Dr. Jean Marcel-Kobi, 1996 (vergriffen)
- Heft 26 Europäische Währungsunion und Schweizer Franken:
Was sind die Perspektiven?
Dr. Jean-Pierre Roth, 1996 (vergriffen)
- Heft 27 Neue Rechtsentwicklungen auf dem Finanzplatz Liechtenstein
Hans Brunhart, Patrick Hilty, Roland Müller, 1997 (vergriffen)
- Heft 28 Die Entwicklung Ostdeutschlands und Osteuropas
im Rahmen des Globalisierungsprozesses
Dr. Lothar Späth, 1998

- Heft 29 Aktuelle Fragen zum Wirtschaftsstandort Liechtenstein
Dr. Michael Ritter, 1998
- Heft 30 Masse statt Klasse? Vom Wandel der Finanzbranche
Dr. Josef Ackermann, 1998 (vergriffen)
- Heft 31 Aus- und Weiterbildung als Zukunftssicherung in der Finanzwirtschaft
Hans Brunhart, Brigitte Strebel-Aerni, Prof. Dr. Ernst Buschor, Egbert Appel,
Prof. Dr. Peter Stucki, Prof. Dr. Rudolf Volkart, 2000
- Heft 32 Liechtenstein 5 Jahre im EWR – Bilanz und Perspektiven
Dr. Mario Frick, Dr. Hubert Büchel, Dr. Bernd Hammermann,
Prof. Dr. Carl Baudenbacher, Dr. Sven Norberg,
Prinz Nikolaus von Liechtenstein, Prof. Dr. Erich Samson, 2000
- Heft 33 Auf dem Weg in eine bessere Welt
Robert A. Jeker, 2000
- Heft 34 Europa altert und schrumpft
Prof. Dr. Rainer Münz, 2001
- Heft 35 Die Zukunft Europas im Lichte der EU-Erweiterung und der Lissabon-Strategie –
die österreichische Sicht
Dipl. Ing. Peter Mitterbauer, 2002
- Heft 36 Die Rolle von Gerichten im internationalen Wirtschaftsrecht
Prof. Dr. Carl Baudenbacher, 2004
- Heft 37 Ein neues liechtensteinisches Steuersystem: Eine Herausforderung
Roger Frick, 2005
- Heft 38 Herausforderung der deutschen Politik im Europa des 21. Jahrhunderts:
Eine Standortbestimmung
Dr. Theo Waigel, 2006
- Heft 39 Vertrauen in Umbruchzeiten
Roger de Weck, 2006

Einzelpublikationen

Die wirtschaftliche Lebensfähigkeit der Kleinstaaten
unter besonderer Berücksichtigung der Verhältnisse im Fürstentum Liechtenstein
Dr. Heinz Batliner, 1962 (vergriffen)

Die monetäre Integration
Dr. Heinz Batliner, 1963 (vergriffen)

Volkswirtschaft und Bankwesen im Fürstentum Liechtenstein
Dr. Heinz Batliner, 1963 (vergriffen)

Einführung von Wohnungseigentum im Fürstentum Liechtenstein
Dr. Heinz Batliner, 1965 (vergriffen)

Die Problematik des Sparens bei der liechtensteinischen Jugend
Dr. Heinz Batliner, 1965 (vergriffen)

Wir und die internationale Entwicklungshilfe
Dr. Heinz Batliner, 1966 (vergriffen)

50 Jahre Zollvertrag Liechtensteins mit der Schweiz – unter besonderer Berücksichtigung
des Geldwesens
Dr. Heinz Batliner, 1973 (vergriffen)

Die Folgen der Inflation für die liechtensteinische Wirtschaft
Dr. Heinz Batliner, 1974 (vergriffen)

Liechtenstein – Grundzüge über Recht und Wirtschaft
Walter Kieber et. al., 1976 (vergriffen)

Gesellschaftsformen und Steuerbelastung im Fürstentum Liechtenstein
Dr. Bruno B. Guggi, 1977 (vergriffen)

25 Jahre Verpflichtung für die Zukunft
Jubiläumsbroschüre, 25 Jahre Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft, Vaduz,
1956–1981
Prof. Otto Seger, 1981 (vergriffen)

Ansprachen zum 25-jährigen Jubiläum am 4. April 1981
Olaf Walser, Dr. Heinz Batliner, Hans Brunhart, Dr. Otto Eberle, Toni Hilti, Josef Frommelt,
1982 (vergriffen)

Liechtenstein-Seminar 1984 (vergriffen)

Liechtenstein-Seminar 1985 (vergriffen)

Ansprachen an der Generalversammlung vom 18. April 1986
und zum 30-jährigen Jubiläum unserer Bank
Dr. Erich Seeger, Dr. Heinz Batliner, Dr. Markus Lusser, 1986 (vergriffen)

Liechtenstein-Seminar 1988 (vergriffen)

Der freie Kapitalverkehr der EG und Liechtensteins
Dr. Heinz Batliner, 1989 (vergriffen)

Banken und ihre Umwelt am Ende des 20. Jahrhunderts
Dr. Rolf Ehlers, 1992

Strategies for Private Banking
Dr. Rolf Ehlers, 1992

Moderne Portfoliotheorie «Neue Wege in der Vermögensverwaltung»
Elfried Hasler, 1992

Der Bankenplatz Liechtenstein und der EWR
Dr. Heinz Batliner, 1993

Private Banking nach Mass
Dr. Rolf Ehlers, 1994

1956–2006 – 50 Jahre VP Bank
3 Bände, 2006

Abkürzungsverzeichnis

AFI	Allgemeiner Finanz- und Investment Trust reg., Vaduz (heute FIB)
ATAG	Allgemeine Treuhand AG, Basel/Zürich (Ernst & Young AG)
ATU	Allgemeines Treuunternehmen, Vaduz
BiL	Bank in Liechtenstein AG, Vaduz (heute LGT Bank in Liechtenstein)
BND	Bundesnachrichtendienst
BVI	British Virgin Islands
CHF	Schweizer Franken
CIPRA	Internationale Alpenschutzkommission
DM	Deutsche Mark
ECU	European Currency Unit (Europäische Währungseinheit)
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFTA	Europäische Freihandelsassoziation
EG	Europäische Gemeinschaft
EU	Europäische Union
EWK	Europäischer Wirtschaftsraum
EWS	Europäisches Währungssystem
FATF	Financial Action Task Force on Money Laundering (internationale Arbeitsgruppe zur Bekämpfung der Geldwäscherei)
FBP	Fortschrittliche Bürgerpartei
FER	Fachempfehlungen zur Rechnungslegung
FF	Französischer Franken
FIB	Finanz- und Beteiligungs-AG, Vaduz
HLF	Niederländischer Gulden
GV	Generalversammlung
IBC	International Business Company
IFOS	Internationale Fonds Service AG, Vaduz
Koreag	Kontroll- und Revisions AG, Basel/Bern
LGT	Liechtenstein Global Trust, Vaduz
LIHGA	Liechtensteinische Industrie-, Handels- und Gewerbeausstellung
LIT	Italienische Lire
LLB	Liechtensteinische Landesbank, Vaduz (früher Spar- und Leihkasse Liechtenstein)
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive (Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente)
Mio.	Million

Mrd.	Milliarde
OECD	Organization for Economic Corporation and Development (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung)
PGR	Liechtensteinisches Personen- und Gesellschaftsrecht
PS	Partizipationsschein
SBG	Schweizerische Bankgesellschaft
SBV	Schweizerischer Bankverein
SBVg	Schweizerische Bankiersvereinigung
SKA	Schweizerische Kreditanstalt
SNB	Schweizerische Nationalbank
SWIFT	Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication (elektronisches Zahlungsverkehrsnetz der Banken)
SOFFEX	Swiss Options and Financial Futures Exchange
Stv.	Stellvertretend
TaK	Theater am Kirchplatz, Schaan
USD	US-Dollar
VAU	Verification and Audit Unit: Audit & Risk Management Committee (Kontrollinstrument des Verwaltungsrates der VP Bank)
VP Bank	Verwaltungs- und Privat-Bank AG, Vaduz
VPBArch	Historisches Archiv der VP Bank, Vaduz
VR	Verwaltungsrat
VU	Vaterländische Union
ZASY	Zahlungsverkehrssystem der VP Bank
£	Britisches Pfund

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklung der Banken 1921–2006	7
Tabelle 2: Entwicklung der Sitzunternehmen und Holdinggesellschaften 1921–2002	7
Tabelle 3: Bilanzsumme der drei grössten Banken Liechtensteins	14
Tabelle 4: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1956–1962	32
Tabelle 5: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1963–1969	34
Tabelle 6: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1970–1979	41
Tabelle 7: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1980–1994	49
Tabelle 8: Kundenstruktur 1980	55
Tabelle 9: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 1995–2000	60
Tabelle 10: Kennzahlen der VP Bank Vaduz 2001–2006	64
Tabelle 11: Die Gesellschaften der VP Bank Gruppe Ende 2006 im Überblick	81

Quellen- und Literaturverzeichnis

Ungedruckte Quellen

Historisches Archiv der VP Bank, Vaduz (VPBArch)

Aufsichtsratsprotokolle, 1956–1976.

Direktionsberichte, 1961–2006.

Generalversammlungsprotokolle und Ansprachen, 1963–2006.

Inspektoratsberichte, 1977–2006.

Jahresabschlüsse, 1963–1995.

Kaufmann, Wilfried: VP Bank 1981–1996 (Manuskript), 1996.

Lebenslauf Heinz Batliner, 2006 dem Verfasser übergeben.

Protokolle der Direktions- bzw. Geschäftsleitungssitzungen, 1981–2006.

Protokolle des Internationalen Beirats, 1985–2006.

Protokolle des Präsidialausschusses bzw. des VR-Ausschusses, 1972–1977, 1982–2006.

Revisionsberichte, 1956–2006.

Verwaltungsratsprotokolle, 1956–2006.

Diverse Akten:

VPBArch, A.001.014, Organisation der Wertschriftenabteilung mit erstem Organigramm der Bank vom 16.4.1970.

VPBArch, A.002.001, Gründungsakten, 1955–1956.

VPBArch, A.002.016, Mitteilungsschreiben von Guido Feger an die Aktionäre, 7.3.1974.

VPBArch, B.001.046–052, Protokolle der Kadersitzungen, 1966–1994.

VPBArch, B.002.001–B.002.019, Normensammlung (Interne Mitteilungen), 1974–1995.

VPBArch, B.009.086, 101–107, Akten Liechtenstein-Seminare.

VPBArch, B.009.154, Inserate 1981–1982; VPBArch, B.009.092 f. Werbeprospekte zu verschiedenen Dienstleistungen, 1969–1995.

VPBArch, B.011.004, Unterlagen des Rechtsdienstes.

Fotos

Alle in diesem Buch veröffentlichten Fotos stammen, sofern nicht anders vermerkt, aus dem Historischen Archiv der VP Bank, Vaduz.

Gedruckte Quellen

ATU/VP Bank: Leben und Wirken – Fürstlicher Kommerzienrat Guido Feger, gewidmet zum 80. Geburtstag, Vaduz 1973.

Bankers' Almanac and Year Book, New York 1958/1959.

Bankstatistiken, 1995–2006.

Credit Suisse: Die Banken des Fürstentums Liechtenstein, Zürich, vom Januar 1988.

Lusser, Markus: Der Finanzplatz Liechtenstein – aus der Sicht der Schweizerischen Nationalbank. Ansprache an der GV der VP Bank vom 18.4.1986 zum 30-Jahr-Jubiläum der VP Bank, 1986.

Statistisches Jahrbuch Fürstentum Liechtenstein, Bände 1956–2006.

Bank Vontobel, Zürich: Schweizer Vermögensverwalter; Positionierung der Vermögensverwalter im Spannungsfeld zwischen Profitabilität und Wachstum, 21.7.2006.

Bank Vontobel, Zürich: Wirtschaftsstudien – VP Bank Vaduz, Mai 1987.

VP Bank, Geschäftsberichte der VP Bank, 1963–2006.

VP Bank, Jubiläumsbroschüre, 25 Jahre Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft, Verpflichtung für die Zukunft, Vaduz 1981.

VP Bank Post, 1987–1989; VP Banker, 1990–2002; Live, 2003–2007 (Personalzeitschrift der VP Bank).

Zeitzeugen-Interviews

Interviews des Verfassers mit

– Heinz Batliner, Vaduz, Interview vom 7.7.2006

– Olaf Walser, Vaduz, Interview vom 18.7.2006

Internetseiten

www.bankenverband.li

www.fma-li.li

www.liechtenstein.li

Literatur

- Albisetti, Emilio et al.: Handbuch des Bank-, Geld- und Börsenwesens der Schweiz, 3. Aufl., Thun 1977, 4. Aufl., Thun 1987.
- Bächthold, Rudolf; Kratz, Peter; Winter, Wolfgang; Haenle, Peter: Eine Adresse in Liechtenstein. Finanzdrehscheibe und Steuerparadies, Wiesbaden 1979.
- Bank Julius Bär, Eine Familie und ihre Bank, Zürich 1990.
- Batliner, Heinz: Das Geld- und Kreditwesen des Fürstentums Liechtenstein in Vergangenheit und Gegenwart, Winterthur 1959.
- Ders.: Enge Bindung Liechtensteins an die Schweiz, in: NZZ vom 10.10.1988, S. 44.
- Beattie, David: Liechtenstein. Geschichte & Gegenwart, Triesen 2005.
- Brestel, Heinz; Kratz, Peter; Winter, Wolfgang: Ein Konto in der Schweiz, Niederglatt 1976.
- Feger, Wolfgang: Zur Problematik des Gesellschaftswesens in Liechtenstein, in: Liechtenstein – Wirtschaftsfragen, Heft 1, 1977.
- Frommelt, Heinz J.: Das liechtensteinische Bankgeheimnis, Zürich 1988.
- Gassner, Cornelia: Liechtenstein im Fadenkreuz der deutschen Steuerfahndung, Vortrag Fachtagung Deutscher Anwaltverein, 23./24.3.2001 (www.gassner-treuhand.li).
- Jung, Joseph: Von der Schweizerischen Kreditanstalt zur Credit Suisse Group. Eine Bankengeschichte, Zürich 2000.
- Kleine-Hartlage, Michael: Der Währungsvertrag Schweiz–Liechtenstein. Mit einem währungsgeschichtlichen Rückblick und unter besonderer Berücksichtigung seiner Bedeutung für die Geschäftspolitik der liechtensteinischen Banken, Bamberg 1988.
- Kobi, Jean-Marcel: Unternehmensführung ist Menschenführung, Liechtenstein – Wirtschaftsfragen, Heft 25, 1996.
- Leutwiler, Fritz: Die Schweiz und Liechtenstein. Gemeinsame Währung und ihre Problematik (Vortrag des SNB-Präsidenten am 14.6.1978 bei der VP Bank), in: Liechtenstein – Wirtschaftsfragen, Heft 4, 1978.
- Liechtenstein 1978–1988. Bilder, Texte und Dokumente, zusammengestellt und redigiert von Norbert Jansen und Robert Allgäuer, hg. aus Anlass des 50. Regierungsjubiläums Seiner Durchlaucht Fürst Franz Josef II. von und zu Liechtenstein, Vaduz 1988.
- Lussy, Hanspeter: Chiasso-Skandal, Feger Guido, Finanzplatzkrise, in: Historisches Lexikon für das Fürstentum Liechtenstein (HLFL), erscheint 2008.
- Lussy, Hanspeter; López, Rodrigo: Liechtensteinische Finanzbeziehungen zur Zeit des Nationalsozialismus, Zürich, Vaduz 2005, 2 Bde.
- Mabillard, Max; de Weck, Roger: Der Fall Chiasso, Genf 1977.
- Meier, Guido: Die Stiftung Fürstl. Kommerzienrat Guido Feger als Hauptaktionärin. In: VP Bank, 1956–2006 – 50 Jahre VP Bank, Vaduz 2006, Bd. II, S. 53–56.

- Meili, Alexander: Geschichte des Bankwesens in Liechtenstein (1945–1980), Frauenfeld, Stuttgart, Wien 2001.
- Merki, Christoph Maria: Der Finanzplatz Liechtenstein, in: Europas Finanzzentren. Geschichte und Bedeutung im 20. Jahrhundert, hg. von Christoph Maria Merki, Frankfurt, New York 2005, S. 167–196.
- Ders.: Von der liechtensteinischen Landkanzlei zur internationalen Finanzberatung. Die Anwaltskanzlei Marxer & Partner und der Finanzplatz Vaduz, Baden 2003.
- Rogge, Peter G.: 125 Jahre Schweizerischer Bankverein, Basel 1997.
- Straumann, Tobias: Finanzplatz und Pfadabhängigkeit. Die Bundesrepublik, die Schweiz und die Vertreibung der Euromärkte (1955–1980), in: Europas Finanzzentren. Geschichte und Bedeutung im 20. Jahrhundert, hg. von Christoph Maria Merki, Frankfurt, New York 2005, S. 245–268.
- Walser, Olaf: Guido Feger – Pionier, Unternehmer und Mäzen, in: VP Bank, 1956–2006 – 50 Jahre VP Bank, Vaduz 2006, Bd. III, S. 49–54.
- Wanger, Jürgen: Bankenplatz Liechtenstein, Zürich 2000.
- Zobl, Dieter; Arpagaus, Reto: Banken und Finanzgesellschaften in Liechtenstein. Eine vergleichende Darstellung unter Berücksichtigung ihrer Rechtsstellung in der Schweiz, Zürich 1996.

Heftreihe Wirtschaftsfragen

Diese Heftreihe informiert über aktuelle Wirtschaftsthemen mit Schwergewicht Liechtenstein. Sie wird laufend fortgesetzt. Solange Vorrat, sind derzeit noch erhältlich:

Heft 28
Die Entwicklung Ostdeutschlands und Osteuropas im Rahmen des Globalisierungsprozesses
Dr. Lothar Späth, 1998

Heft 29
Aktuelle Fragen zum Wirtschaftsstandort Liechtenstein
Dr. Michael Ritter, 1998

Heft 31
Aus- und Weiterbildung als Zukunftssicherung in der Finanzwirtschaft
Hans Brunhart, Brigitte Strebler-Aerni, Prof. Dr. Ernst Buschor, Egbert Appel, Prof. Dr. Peter Stucki, Prof. Dr. Rudolf Volkart, 2000

Heft 32
Liechtenstein 5 Jahre im EWR – Bilanz und Perspektiven
Dr. Mario Frick, Dr. Hubert Büchel, Dr. Bernd Hammermann, Prof. Dr. Carl Baudenbacher, Dr. Sven Norberg, Prinz Nikolaus von Liechtenstein, Prof. Dr. Erich Samson, 2000

Heft 33
Auf dem Weg in eine bessere Welt
Robert A. Jeker, 2000

Heft 34
Europa altert und schrumpft
Prof. Dr. Rainer Münz, 2001

Heft 35
Die Zukunft Europas im Lichte der EU-Erweiterung und der Lissabon-Strategie – die österreichische Sicht
Dipl. Ing. Peter Mitterbauer, 2002

Heft 36
Die Rolle von Gerichten im internationalen Wirtschaftsrecht
Prof. Dr. Carl Baudenbacher, 2004

Heft 37
Ein neues liechtensteinisches Steuersystem: Eine Herausforderung
Roger Frick, 2005

Heft 38
Herausforderung der deutschen Politik im Europa des 21. Jahrhunderts: Eine Standortbestimmung
Dr. Theo Waigel, 2006

Heft 39
Vertrauen in Umbruchzeiten
Roger de Weck, 2006

Die VP Bank Gruppe

Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft

Aeulestrasse 6 - LI-9490 Vaduz - Liechtenstein

Tel +423 235 66 55 - Fax +423 235 65 00

info@vpbank.com - www.vpbank.com - MwSt.-Nr. 51.263 - Reg.-Nr. FL-0001.007.080

VP Bank (Schweiz) AG

Bleicherweg 50

CH-8002 Zürich

Schweiz

Tel +41 44 226 24 24

Fax +41 44 226 25 24

info.ch@vpbank.com

IFOS Internationale Fonds Service Aktiengesellschaft

Aeulestrasse 6

LI-9490 Vaduz

Liechtenstein

Tel +423 235 67 67

Fax +423 235 67 77

ifos@vpbank.com

IGT Intergestions Trust reg.

Aeulestrasse 6

LI-9490 Vaduz

Liechtenstein

Tel +423 233 11 51

Fax +423 233 22 24

igt@vpbank.com

VP Bank (Luxembourg) S.A.

Avenue de la Liberté 26

LU-1930 Luxembourg

Luxembourg

Tel +352 404 770-1

Fax +352 481 117

info.lu@vpbank.com

VPB Finance S.A.

Avenue de la Liberté 26

LU-1930 Luxemburg

Luxemburg

Tel +352 404 777 383

Fax +352 404 777 389

info.lu@vpbank.com

VP Bank and Trust Company (BVI) Limited

3076 Sir Francis Drake's Highway

Road Town, Tortola

VG-British Virgin Islands

Tel +1 284 494 11 00

Fax +1 284 494 11 99

info.bvi@vpbank.com

VP Vermögensverwaltung GmbH

Theatinerstrasse 12

DE-80333 München

Deutschland

Tel +49 89 21 11 38-0

Fax +49 89 21 11 38-99

info@vpvv.de, www.vpvv.de

Verwaltungs- und Privat-Bank Aktiengesellschaft

Hong Kong Representative Office

Suites 1002-1003

Two Exchange Square

8 Connaught Place

HK-Central Hong Kong

Tel +852 3628 99 99

Fax +852 3628 99 11

info.hk@vpbank.com

VP Wealth Management (Hong Kong) Ltd.*

Suites 1002-1003

Two Exchange Square

8 Connaught Place

HK-Central Hong Kong

Tel +852 3628 99 00

Fax +852 3628 99 55

info.hkwm@vpbank.com

VP Wealth Management (Singapore) Ltd.*

9 Raffles Place

42-01 Republic Plaza

Singapore 048619

Tel +65 6305 0050

Fax +65 6305 0051

info.sg@vpbank.com

VP Bank (Switzerland) Limited Moscow Representative Office

World Trade Center

Entrance 7, 5th floor, Office 511

12 Krasnopresnenskaya Emb.

RU-123610 Moscow

Russian Federation

Tel +7 495 967 00 95

Fax +7 495 967 00 98

info.ru@vpbank.com

* Operating as a company exempted from holding a capital markets services licence to carry on business in fund management under the Securities and Futures Act (Cap. 289) of Singapore pursuant to Regulations 5(1)(d) and 5(7) of the Securities and Futures (Licensing and Conduct of Business) Regulations and from holding a financial advisers licence under the Financial Advisers Act (Cap. 19) of Singapore pursuant to Regulations 27(1)(d) and 37(2) of the Financial Advisers Regulations.

LI-9490 Vaduz - Aeulestrasse 6 - Liechtenstein
info@vpbank.com - www.vpbank.com



ISBN: 978-3-033-01301-8